



De relatie tussen
organisatieleervermogen
en rolstress, een delicate balans tijdens
organisatieverandering.

*Een casestudy bij Defensie naar een mogelijk
verband tussen rolstress bij middenmanagers
en het organisatieleervermogen.*

J.W.J. Heeren

Open Universiteit Nederland

Yin Yang

The Tao is the One,
From the One come yin and yang,
From these two, creative energy,
From energy, ten thousand things,
The forms of all creation.

All life embodies the yin
And embraces the yang,
Through their union
Achieving Harmony.

Tao Te Ching, chapter 42

Faculteit Managementwetenschappen

Master of Science in Management

Begeleider / examiner: Martine Coun Lic.

Medebeoordelaar: Prof. Dr. Thijs Homan

Student: Jasper Walter Johan Heeren

Studentnummer: 850196285

Zevenbergen, juli 2014

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het afstuderen van de schrijver aan de Open Universiteit voor de Master Management, keuzevariant Implementation and Change Management.

Deze scriptie is het resultaat van een proeve van bekwaamheid in het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. Ik wil mijn begeleider Martine Coun Lic. en medebeoordelaar Prof. Dr. Thijs Homan bedanken voor de ondersteuning en begeleiding gedurende het traject.

Dit afstudeeronderzoek kan bijdragen aan bewustwording van gevolgen van reorganisaties op rolopvatting bij het middenmanagement en is daarom geschikt voor een brede doelgroep. Het onderzoek is met name interessant voor het projectteam SAP Bedrijfsvoering als onderdeel van Staf Commando Diensten Centra bij Defensie. Het empirisch onderzoek was niet mogelijk geweest zonder toestemming en volledige medewerking van het projectteam. Een woord van dank om deze redenen is daarom op zijn plaats.

Het combineren van een deeltijdstudie met een voltijdbaan is een uitdaging. Dit is mede mogelijk gemaakt door mijn directe chef Gerwin. Ten slotte wil ik mijn vriendin Anke en ouders Ger en Ria bedanken. Zij zijn een grote steun geweest gedurende mijn opleiding aan de Open Universiteit.

Samenvatting

Er is veel onderzoek gedaan naar rolstress (zie bijvoorbeeld Jackson & Schuler 1985 en Kahn 1964). Ook is duidelijk dat de middenmanager met conflicten moet kunnen omgaan tijdens organisatieverandering en dat dit rolstress met zich mee kan brengen (Klagge, 1998). Volgens Antonacopoulou en Chiva (2007) kunnen spanning, rolstress en leren niet los van elkaar gezien worden tijdens organisatieverandering. Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan theorievorming op dit gebied door het verband te onderzoeken tussen rolstress bij middenmanagers en het organisatieleervermogen.

Een beter begrip van de relatie tussen rolstress bij middenmanagers en de invloed op het leervermogen van organisaties is belangrijk omdat dit kan leiden tot een effectievere positionering van middenmanagers in organisaties en een realistischer verwachtingspatroon aangaande hun taken en verantwoordelijkheden tijdens verandertrajecten. Zo kan er op constructieve wijze worden omgegaan met het fenomeen rolstress, het ontwikkelen van organisatieleervermogen en het vormgeven van een lerende organisatie.

Centrale vraag: Wat is de relatie tussen het fenomeen rolstress, ervaren door middenmanagers in een verandercontext en het organisatieleervermogen?

Deze casestudy is uitgevoerd bij het Commando Diensten Centra (CDC) van Defensie. Het is een kwalitatief, theorievormend onderzoek dat beschrijvend en explorerend van aard is. De kenmerken van verschijnselen en het zoeken naar verbanden tussen de verschillende componenten van rolstress en het organisatieleervermogen speelt een grote rol. In deze casestudy is sprake van een verandercontext die ambigue en complex is vanwege de integratie van processen over verschillende disciplines en geeft daarom aanleiding tot het ervaren van rolstress.

Middels semigestructureerde interviews bij 10 middenmanagers die deel uitmaken van het projectteam SAP Bedrijfsvoering of taken uitvoeren voor dit projectteam is het organisatieleervermogen, rolstress en de relatie hiertussen onderzocht. De bevindingen zijn ondersteund door middel van documentstudie.

Alle onderzochte vormen van rolstress zijn op middenmanagementniveau aanwezig en worden ervaren. Zowel rolambigüiteit, rolconflict en roloverbelasting. Rolambigüiteit lijkt voornamelijk te ontstaan doordat niet duidelijk is hoe gestelde doelen bereikt moeten worden en omdat rapportagelijnen nog niet helder zijn vormgegeven. Rolconflict ontstaat in deze verandercontext voornamelijk doordat opdrachten ontvangen worden zonder dat daarvoor de benodigde middelen aanwezig zijn. Ook heeft men te maken met conflicterende verzoeken van twee of meer functionarissen. Dat komt o.a. door de positionering van functionarissen in de processenmanagementstructuur en het onvoldoende aanwezig zijn van functie- en rolscheidingen hierin. Rolverbelasting wordt vooral veroorzaakt doordat er te weinig tijd is om het werk af te krijgen. Redenen hiervoor zijn onder andere drukte door de reorganisatie en de grote diversiteit aan taken.

De aspecten van het organisatieleervermogen die in hoge mate aanwezig zijn en het leervermogen ondersteunen zijn: participatieve besluitvorming, experimenteren en samenwerking. Er zijn ook een aantal aspecten van het organisatieleervermogen die overwegend positief worden beoordeeld maar nog voor verbetering vatbaar zijn: dialoog

op het gebied van crossfunctioneel werken, missie op het gebied van invullen van randvoorwaarden voor realisatie, leiderschap voor het ontvankelijk en positief opstellen voor kritiek en kennisoverdracht voor het tolerant omgaan met het maken van fouten. De aspecten die overwegend negatief worden beoordeeld zijn: men wordt vrijwel niet aangemoedigd om risico's te nemen of om aan interactie met de externe omgeving te doen.

Op basis van de onderzoeksresultaten is te concluderen dat er een directe relatie is tussen rolstress ervaren door middenmanagers in een verandercontext en het organisatieleervermogen. Deze relatie is zowel positief als negatief. Het ervaren van rolstress bij middenmanagers werkt belemmerd of bevorderend voor het organisatieleervermogen. Het organisatieleervermogen kan rolstress verminderen of doen toenemen.

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten is een aantal hypothesen geformuleerd. Dit is de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek. In aanvullend onderzoek moeten de hypothesen getoetst worden.

H1: Rolstress heeft een direct positief verband met de componenten van het organisatieleervermogen.

H2: Rolstress heeft een direct negatief verband met de componenten van het organisatieleervermogen.

H3: De componenten van het organisatieleervermogen hebben een direct positief verband met rolstress.

H4: De componenten van het organisatieleervermogen hebben een direct negatief verband met rolstress.

Aanvullend onderzoek kan ook dieper ingaan op hoe sterk het verband is tussen de vormen van rolstress en de componenten van het organisatieleervermogen en wat het precieze effect is van verandering van de ene variabele op de andere. Hier zal nog een meetinstrument voor ontwikkeld moeten worden.

Dit onderzoek is praktisch relevant omdat analyse van de componenten van het organisatieleervermogen en rolstress een kompas vormt om acties te bepalen. Door deze waarden in de organisatie te blijven bewaken en als randvoorwaardelijk te beschouwen om te kunnen ontwikkelen, kan er actief op gestuurd worden.

Het uitgevoerde onderzoek heeft enkele beperkingen. Het gaat in dit onderzoek namelijk om een enkele case binnen Defensie. Ook zijn de interviews afgenomen bij een relatief kleine groep middenmanagers. Conclusies zijn dus niet zonder meer overdraagbaar op elke situatie waarbij middenmanagers rolstress ervaren tijdens organisatieverandering. Vanwege onervarenheid van de onderzoeker is de omissie opgetreden dat niet altijd exact dezelfde vragen zijn gesteld aan alle middenmanagers. Ook zijn niet alle vragen uit de gebruikte wetenschappelijke vragenlijsten overgenomen. Hiervoor zijn concessies voor de betrouwbaarheid gedaan. De geteste vragenlijsten komen dus niet exact overeen met de gebruikte vragenlijst voor het interview.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1. Aanleiding en onderwerp	9
1.2. Relevantie	10
1.2.1. Theoretische relevantie	10
1.2.2. Praktische relevantie	11
1.3. Doel- en probleemstelling	11
1.4. Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1. Inleiding	12
2.2. Roltheorie	12
2.2.1. Rol- episodemodel	12
2.2.1.1. Rol	13
2.2.1.2. Rolbekleder, rolzender en rolset	13
2.2.1.3. Rolverwachtingen	13
2.2.2. Rolstress	14
2.2.2.1. Rolconflict	14
2.2.2.2. Rolambiguïteit	15
2.2.2.3. Roloverbelasting	15
2.2.3. Antecedenten	16
2.2.3.1. Organisatorische antecedenten	16
2.2.3.2. Persoonlijkheidsfactoren	16
2.2.3.3. Inter-persoonlijke relaties	16
2.2.4. Modererende variabelen	17
2.2.5. Gevolgen	17
2.3. Organisatieleervermogen	18
2.4. Middenmanagement	20
2.4.1. De rol van het middenmanagement tijdens organisatieverandering	20
2.4.2. De impact van rolstress op het middenmanagement	22
2.5. Rolstress in relatie tot organisatieleervermogen	23
2.6. Conceptueel model	24

3. Methodologie	26
3.1. Inleiding	26
3.2. Onderzoekstype	26
3.3. Onderzoeksstrategie	26
3.4. Casusorganisatie.....	27
3.5. Operationalisering van onderzoeksvariabelen.....	28
Voorbeeld 1	28
Voorbeeld 2	29
3.6. Dataverzameling.....	29
3.7. Aanpak van het interview.....	29
3.8. Keuze voor respondenten	30
3.9. Data-analyse	31
Voorbeeld 3	31
3.10. Methodologische issues	32
4. Resultaten.....	35
4.1. Analysemethode.....	35
4.2. Verandercontext van de casusorganisatie	36
4.2.1. Processenmanagement Defensie	36
4.2.2. Processenmanagement binnen het materieellogistieke domein	37
4.2.3. Projectgroep SAP Bedrijfsvoering.....	37
4.2.4. Beschrijving verandercontext op basis van interviews	37
4.2.5. Beschrijving verandercontext op basis van documentstudie.....	38
4.3. Rolstress ervaren door middenmanagers in verandercontext.	38
4.3.1. Resultaten voor rolambigüiteit uit interviews	39
4.3.1.1. Bevestiging van resultaten voor rolambigüiteit m.b.v. documentstudie.....	40
4.3.1.2. Subconclusie m.b.t. resultaten voor rolambigüiteit.....	41
4.3.2. Resultaten voor rolconflict uit interviews	41
4.3.2.1. Bevestiging van resultaten voor rolambigüiteit m.b.v. documentstudie.....	43
4.3.2.2. Subconclusie m.b.t. resultaten voor rolconflict	43
4.3.3. Resultaten voor roloverbelasting uit interviews	43
4.3.3.1. Bevestiging van resultaten voor roloverbelasting m.b.v. documentstudie	44
4.3.3.2. Subconclusie m.b.t. resultaten voor roloverbelasting.	44
4.3.4. Conclusie m.b.t. resultaten voor rolstress	45

4.4. Status van het organisatieleervermogen	45
4.4.1. Resultaten voor het nemen van risico.....	45
4.4.2. Resultaten voor interactie met de externe omgeving	46
4.4.3. Resultaten voor dialoog	47
4.4.4. Resultaten voor participatieve besluitvorming	47
4.4.5. Resultaten voor heldere visie en missie.....	47
4.4.6. Resultaten voor leiderschap.....	48
4.4.7. Resultaten voor experimenteren	48
4.4.8. Resultaten voor kennisoverdracht	49
4.4.9. Resultaten voor samenwerking.....	49
4.5. De relatie tussen rolstress en organisatieleervermogen	51
4.5.1. Subconclusies voor relatie tussen rolstress en organisatieleervermogen	53
4.6. Samenvatting resultaten	55
4.7. Kwaliteit gegevens en proces	55
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen	56
5.1. Conclusies	56
5.2. Discussie	57
5.2.1. Beperkingen van het onderzoek	57
5.2.2. Bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur	58
5.2.3. Analyse van resultaten in relatie tot bevindingen uit literatuur	59
5.3. Aanbevelingen	60
5.3.1. Relevante praktische implicaties.....	60
5.3.2. Aanleiding voor vervolgonderzoek.....	61
Literatuurverwijzingen	62
Documentstudie	65
Afkortingenlijst	66

1. Inleiding

1.1. Aanleiding en onderwerp

Er zijn diverse redenen waarom men onderzoek doet naar middenmanagers. "Middenmanagers hebben een intermediaire positie in de organisatie en verbinden actoren en domeinen" (Floyd & Wooldridge, 1999; Nonaka, 1991). "Middenmanagers zijn belangrijke mediators tussen niveaus en eenheden en een belangrijke bron van invloed op organisatieprestaties" (Hambrick & Mason, 1984). "Organisatieprestatie wordt volgens velen sterk beïnvloed door dat wat er zich in het midden van de organisatie afspeelt, meer dan in de top" (Burgelman 1983; Dopson & Stewart 1990; Floyd & Lane (2000).

Volgens Klagge (1998) zijn de vaardigheden die de middenmanager tegenwoordig nodig heeft sinds de jaren '90 enorm toegenomen. Onder andere het ontstaan van de kwaliteitsbeweging, de toename in het werken in teamverband en de grotere verantwoordelijkheid die middenmanagers hebben gekregen hebben hiertoe geleid. In het onderzoek van Klagge is een categorisering van de verschillende soorten vaardigheden die een middenmanager moet beheersen opgesteld waar onder andere de categorie *conflictreductie* deel van uitmaakt. Wanneer de middenmanager rolstress ervaart, een belangrijke bron van conflict, is het noodzakelijk dat hij de vaardigheden bezit die nodig zijn om de situatie te beheersen en het conflict te reduceren of op constructieve wijze te gebruiken. Bewustzijn van de wijze waarop de middenmanager kan omgaan met rolstress en het toepassen van deze kennis, hoort dus bij de competenties van de huidige middenmanager.

Wooldridge en Floyd (2008) geven aan dat een beter begrip vereist is van de organisatiecontext waarin gedeelde opvattingen benodigd zijn bij het middenmanagement, hoe die overeenstemming in stand wordt gehouden en complementair is of conflicteert met percepties op andere niveaus in de organisatie. Het conflicteren van perceptie over rolopvatting- en invulling, is volgens Kahn (1964) een belangrijke oorzaak voor het ervaren van rolstress bij middenmanagers en hun rolzenders. Conflictreductie en rolstress hangen daarom nauw met elkaar samen: wanneer er conflicterende verwachtingen zijn over de manier waarop betrokkenen hun rol vervullen en deze conflicten niet adequaat worden aangepakt, kan dat rolstress verder verhogen. Volgens Jackson en Schuler (1985) moet er in onderzoek naar rolstress onderscheid gemaakt worden in de verschillende vormen van rolstress. Daarnaast moet er volgens hen meer onderzoek gedaan worden naar de wijze waarop mensen in het algemeen en middenmanagers in het bijzonder kunnen leren om met rolstress om te gaan.

Antonacopoulou en Chiva (2007) beweren dat leren, zowel op organisatieniveau als individueel leren, een politiek proces is dat dynamisch van aard is. Door middel van spanning, een inherent gevolg van rolstress, ontstaat het potentieel om de organisatie flexibel te houden en de mogelijkheid om te veranderen in de context van een onzekere omgeving. Leren (in de zin van beter, effectiever omgaan met conflicterende rolverwachtingen) biedt daarom de kans om te ontwikkelen van tensie naar "ex"- tensie en het ontstaan van nieuwe connecties.

De mogelijkheid om als organisatie te leren is een belangrijk gevolg van het organisatieleervermogen. Het stelt de organisatie namelijk in staat om te kunnen leren (Goh & Richards 1997, Chiva 2004). In dit onderzoek wordt de koppeling gelegd tussen rolstress op middenmanagementniveau en het organisatieleervermogen omdat deze

componenten volgens bovenstaande inzichten eigenlijk niet los van elkaar kunnen worden gezien, maar hier in de beschikbare literatuur nog niet expliciet op in wordt gegaan.

1.2. Relevantie

De relevantie van dit onderzoek heeft een theoretisch -, en praktisch aspect. Deze worden in onderstaande subparagrafen behandeld.

1.2.1. Theoretische relevantie

Er is veel onderzoek gedaan naar rolstress (zie Jackson & Schuler 1985, Kahn 1964). Ook is duidelijk dat de middenmanager met conflicten moet kunnen omgaan tijdens organisatieverandering en dat dit rolstress met zich mee kan brengen (Klagge, 1998). Verder geven Antonacopoulou en Chiva (2007) aan dat spanning, rolstress en leren niet los van elkaar gezien kunnen worden tijdens organisatieverandering. Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan theorievorming op dit gebied door het verband te onderzoeken tussen rolstress en organisatieleervermogen. Hiervoor is een aantal kennislacunes onderkend dat een dergelijke bijdrage ondersteunt.

Gnyawali en Stewart (2003) geven namelijk aan dat de vraag of conflict een positieve of negatieve invloed heeft op organisatieleren nog moet worden onderzocht. Het effect kan positief zijn in de zin dat individuele mentale modellen op de proef gesteld worden. Negatief in de zin dat sommige mensen geïntimideerd kunnen raken door agressieve interactie (Murrell 1993).

Onderzoek moet zich volgens Currie en Procter (2005) richten op de analyse van de oorzaken van verandering van rol bij middenmanagers. Verandercontexten geven aanleiding tot herziening van rollen, iets wat tot stress of conflicten kan leiden. Herziening van rollen kan mogelijk plaatsvinden als gevolg van een leerproces van middenmanagers, wanneer blijkt dat dit gunstige effecten heeft voor het leervermogen van de organisatie en dus de wijze waarop de organisatie in staat wordt gesteld om te kunnen leren.

Rune (2005) geeft aan dat er een identificatie moet plaatsvinden van de factoren die van invloed zijn op het succes van verandermanagement. Het succesvol veranderen van organisaties is te beschouwen als een leerproces waarbij de organisatie leert. Het leren van de organisatie wordt hierbij belemmerd of bevorderd door rolstress. Als gevolg van dit proces worden middenmanagers geconfronteerd met het ervaren van rolstress tijdens verandertrajecten. De wijze waarop zij daarmee omgaan kan daarom bepalend zijn voor het succes van veranderinitiatieven.

Volgens Fried en Tieg (1995) moeten verbanden worden gelegd tussen specifieke werkstressoren en de prestaties van werknemers in specifieke posities met specifieke verantwoordelijkheden. In dit onderzoek wordt hieraan gehoor gegeven door onderzoek te doen naar middenmanagers als een groep medewerkers met een specifieke positie. De bijzondere plaats die middenmanagers innemen maakt dat zij een specifieke verzameling verantwoordelijkheden hebben. Kenmerkend hierbij is dat er vanuit verschillende posities van de organisatie (hoger management, stafafdelingen en medewerkers) aan middenmanagers tegenstrijdige eisen gesteld kunnen worden aan hoe zij moeten functioneren. De stress die dit kan veroorzaken wordt in dit onderzoek nader bestudeerd vanuit de invalshoeken rolconflict, rolambigüiteit en rolverbelasting.

Individueel leren is vele decennia lang beschouwd als kritiek en essentieel voor de capaciteit van een organisatie om te veranderen en overleven (Crossan et al., 1999; Marsick & Watkins 1996; Nonaka 1994; Senge 1996). Recent is ook de interesse ontstaan voor het leren op team- en organisatieniveau. Leren op elk niveau wordt nu beschouwd als essentieel voor organisaties om zich aan te passen aan interne en externe veranderingen en uitdagingen (Hayes & Allison 1999; Hedberg 1981; Schwandt 1997). Parker, Sharon en Sprigg (1999) geven aan dat werknemers nu meer aangemoedigd worden om te leren en zich te ontwikkelen. Er ontstaat een paradox omdat werknemers door het grote aanbod van kansen en mogelijkheden ook blootgesteld worden aan meer stress en hogere verwachtingen, een situatie die helemaal geldt voor middenmanagers in organisaties. Volgens de auteurs is het van belang om meer te weten te komen over hoe de stress die met toegenomen eisen van het werk wordt vergroot, geminimaliseerd kan worden en het leerrendement van de medewerker (de middenmanager) en de organisatie gemaximaliseerd kan worden.

Volgens Antonacopoulou en Chiva (2007) is het goed om kritisch te onderzoeken of de aannames waarop de opvattingen over *wat leren is* gebaseerd zijn, nog steeds gelden in een complexe organisatie verandercontext en de condities waarin (ex)tensie aanwezig is en leren ontstaat, blootgelegd worden. Door de begrippen rolstress en organisatieleervermogen te koppelen wordt gepoogd deze kennislacune in te vullen teneinde een beter begrip van deze relatie te krijgen.

1.2.2. Praktische relevantie

Een beter begrip van de relatie tussen rolstress bij middenmanagers en de invloed op het leervermogen van organisaties is belangrijk omdat dit kan leiden tot een effectievere positionering van middenmanagers in organisaties en een realistischer verwachtingspatroon aangaande hun taken en verantwoordelijkheden tijdens verandertrajecten. Zo kan er op constructieve wijze worden omgegaan met het fenomeen rolstress, het ontwikkelen van organisatieleervermogen en het vormgeven van een lerende organisatie. Onderkende kennislacunes in wetenschappelijke literatuur en deze praktische relevantie leiden in volgende paragraaf tot de doel- en probleemstelling van dit onderzoek.

1.3. Doel- en probleemstelling

Doelstelling: Door analyse van het verband tussen het ervaren van rolstress bij middenmanagers en het organisatieleervermogen in een verandercontext een bijdrage leveren aan een beter begrip van deze relatie.

Probleemstelling / centrale vraag: Wat is de relatie tussen het fenomeen rolstress, ervaren door middenmanagers in een verandercontext en het organisatieleervermogen?

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven. In hoofdstuk 3 staan de gebruikte onderzoeksmethoden. Vervolgens komen in hoofdstuk 4 de belangrijkste resultaten aan bod en in hoofdstuk 5 staan de conclusies, aanbevelingen en discussiepunten. Ten slotte volgen de literatuurverwijzingen en een afkortingenlijst. De bijlagen zijn gevoegd in het separate document "Bijlagen".

2. Theoretisch kader

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden essentiële begrippen behandeld op basis van wetenschappelijke synthese en reflectie. In paragraaf 2.2 wordt het begrip rolstress gepositioneerd binnen de roltheorie. Dan wordt in paragraaf 2.3 ingegaan op het belang van organisatieleervermogen. In paragraaf 2.4 wordt gekeken naar de impact van rolstress op het middenmanagement in organisatieverandering. Vervolgens wordt in paragraaf 2.5 een indicatie gegeven voor de wijze waarop rolstress en organisatieleervermogen op elkaar kunnen inwerken. Ten slotte volgt de presentatie van het conceptueel model in paragraaf 6.

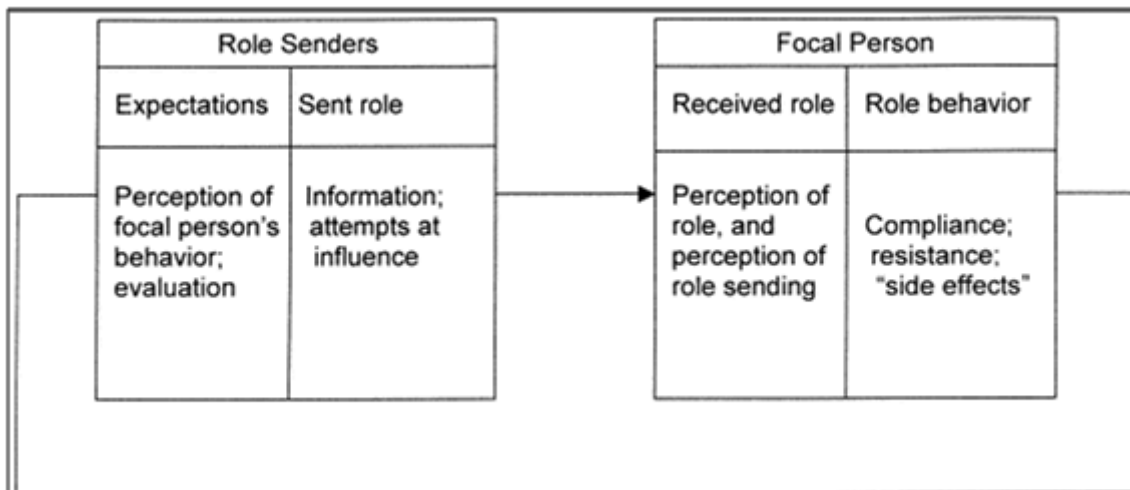
2.2. Roltheorie

Rolstress is een verzamelbegrip dat een onderdeel is van de roltheorie van Kahn et al. (1964). Om dit begrip uit te leggen worden de basisprincipes van deze roltheorie uitgelegd door middel van het rol- episodemodel (par. 2.2.1) en de afzonderlijke elementen hiervan (par. 2.2.1.1 – 2.2.1.3). Dan wordt ingegaan op het begrip rolstress (par. 2.2.2) met de verschillende componenten (par. 2.2.2.1 – 2.2.2.3). Vervolgens wordt ingegaan op de antecedenten (par. 2.2.3), modererende variabelen (par. 2.2.4) en gevolgen van rolstress (par. 2.2.5). (Waar “hij” of een vervoeging daarvan staat vermeldt kan ook “zij” worden gelezen).

2.2.1. Rol- episodemodel

Kahn et al.’s (1964) theorie over roldynamiek is gebaseerd op rolepisodes. Dat zijn cyclische processen tussen de rolzenders (role sender) en de rolbekleder (focal person) (zie figuur 1). Deze theorie stelt voor dat rolzenders verwachtingen hebben aangaande het gedrag van de rolbekleder en proberen het gedrag van de rolbekleder te beïnvloeden door te communiceren over die rolverwachtingen. De rolzender oefent zo druk uit op de rolbekleder. De rolbekleder reageert hierop met instemming of weerstand, gebaseerd op de eigen perceptie over de rolzending. Zowel de rolbekleder als de rolzender worden beïnvloedt door organisatiefactoren, persoonlijkheidsfactoren en factoren uit interpersoonlijke relaties (King & King, 1990). De ervaring van rolconflict of rolambigüiteit bevat een subjectieve en een objectieve component. De objectieve component is waarneembaar en controleerbaar in de werkomgeving. De subjectieve, psychologische component wordt ervaren door de rolbekleder. Onderstaande figuur presenteert dit basis rol episodemodel dat is gedefinieerd door Katz en Kahn (1978). Deze figuur is met name van toepassing op middenmanagers omdat zij als rolbekleders te maken krijgen met meerdere rolzenders tegelijkertijd.

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, en Rosenthal (1964) hebben het tot dan toe uitgevoerde onderzoek over rolconflicten en ambigüiteit samengevat en hebben op basis hiervan een theorie ontwikkeld van roldynamiek dat een rol- episode model bevat. Zij geven aan dat een persoon zijn of haar rol adequaat kan uitvoeren wanneer, (a) deze persoon weet wat de verwachtingen van de “rolset” zijn (rechten, plichten en verantwoordelijkheden), (b) welke activiteiten ondernomen kunnen worden om de verantwoordelijkheden te vervullen (middelen – doelen kennis) en (c) wat de consequenties zijn van rolprestatie voor zichzelf, anderen en de organisatie (Kahn et al., 1964).



Figuur 1: Role episode model ¹

2.2.1.1. Rol

Het leven van een individu kan worden gezien als het geheel van rollen dat hij speelt in een aantal organisaties en groepen (bedrijf, sportvereniging, familie, etc.) waartoe hij behoort. Karakteristieken van deze instellingen bepalen de fysieke en emotionele staat van de persoon en vormen de belangrijkste determinanten van zijn gedrag (Kahn et al., 1964). Volgens Glibert, de Winne en Sels (2011) kan een rol gedefinieerd worden als een set van activiteiten waarvan mag worden verwacht dat een werknemer deze vertoont gezien de positie in de organisatie.

"Vanuit sociologisch perspectief wordt een rol gedefinieerd als het totaal aan verwachtingen door anderen opgelegd aan een individu binnen een sociale structuur. De bijdrage van anderen wordt gereflecteerd op de acties van een persoon, daarmee wordt de rolattributie van een persoon naar zichzelf vormgegeven" (Linton, 1936; Turner, 1978). In functionele zin zijn de rollen die binnen een organisatie vervuld worden bepaald door de omgeving en marktcondities waarbinnen de organisatie acteert" (Floyd & Lane, 2000) en "kunnen de verschillende rollen gezien worden als organen in een lichaam" (Giddens 2001).

2.2.1.2. Rolbekleder, rolzender en rolset

Rolzenders zijn personen binnen en buiten de onderneming waarmee de rolbekleder in relatie staat en die samen zijn rolset vormen. De rolbekleder is de persoon die een bepaalde positie bekleedt, wiens rol wordt bekeken en van wie de rolset moet worden geïdentificeerd. De rolset van een middenmanager bestaat meestal uit de directe chef, ondergeschikten en mensen uit de eigen afdeling of uit overige afdelingen waarmee de medewerker nauw samenwerkt. Ook andere personen van binnen of buiten de organisatie die op een bepaalde manier in relatie staan met de middenmanager kunnen tot zijn of haar rolset behoren en het rolgedrag beïnvloeden (Kahn et al., 1964; Lopopolo, 2002; Van Sell et al., 1981 in Maes 2003).

2.2.1.3. Rolverwachtingen

Rolzenders hangen allemaal op een bepaalde manier samen met de prestaties van de rolbekleder en hebben ze bijvoorbeeld nodig voor hun eigen prestaties. Als gevolg

¹ Katz en Kahn (1978 p. 182).

hiervan ontwikkelen rolzenders houdingen over wat de rolbekleder wel en niet zou moeten doen als deel van zijn of haar rol. De door hen opgelegde geboden en verboden worden rolverwachtingen genoemd (Kahn et al., 1964 in Maes 2003). Rolverwachtingen kunnen voorkeuren over bepaalde persoonlijke karakteristieken of stijlen bevatten. Ze kunnen gaan over wat een persoon zou moeten doen, welk type persoon hij zou moeten zijn, wat hij zou moeten geloven en denken en hoe hij met anderen moet omgaan. Rolverwachtingen zijn dus niet beperkt tot de formele taakomschrijving, alhoewel deze persoon voor velen een invloedrijke persoon uit de rolset is. De leden van de rolset leggen rolverwachtingen op aan de rolbekleder. Deze rolverwachtingen kunnen echter door de bekleder op een totaal andere manier worden waargenomen en geïnterpreteerd. Hoe goed deze ontvangen rol aansluit bij de verzonden rol hangt af van de eigenschappen van zowel rolbekleders als rolzenders. Via de verzonden rol deelt de rolset haar geboden en verboden mee aan de rolbekleder, maar het is dus de "ontvangen" rol die onmiddellijke invloed heeft op het gedrag en de motivatie van de rolbekleder (Maes 2003).

2.2.2. Rolstress

Rolstress treedt op wanneer er een verschil bestaat tussen de manier waarop een individu de karakteristieken van zijn rol waarneemt en de verwachtingen die anderen (volgens hem) van zijn rol hebben (Lambert & Lambert, 2001, in Maes 2003). Rolstress bestaat uit drie componenten: rolconflict, rolambigüiteit en roloverbelasting (Bauer & Simmon, 2001; Lopopolo, 2002; Singh, 1998; Von Emster & Harrison, 1998, in Maes 2003). Rolverbelasting is in het algemeen veel minder onderzocht dan de twee andere onderdelen. Rolconflict en rolambigüiteit zijn conceptueel onderscheiden vormen van rolstress maar hun empirische aanwijzingen hoeven niet noodzakelijk los van elkaar te staan (Van Sell et al., 1981, in Maes 2003). Volgens de opvattingen van Rizzo, House en Lirtzman (1970) zijn de twee met elkaar verweven. De aspecten van rolstress komen hieronder aan bod.

2.2.2.1. Rolconflict

Individueen worden dikwijls geconfronteerd met situaties waarin ze worden verwacht om een rol te spelen die ingaat tegen hun waardesysteem, of om twee of meerdere rollen te spelen die tegen elkaar ingaan (Deluga, 1989; Lopopolo, 2002; Perrewé et al., 1995; Van Sell et al., 1981, in Maes 2003). Verschillende leden van de rolset kunnen bijvoorbeeld uiteenlopende rolverwachtingen ten aanzien van de bekleder hebben. Op een bepaald moment kan de rolbekleder door deze conflicterende verwachtingen een psychologisch conflict ondervinden. Rolconflict is bijgevolg een vorm van ongeschikte rolzending. Een tekort aan overeenkomst of onderlinge coördinatie tussen de verschillende rolzenders zorgt voor een tegenstrijdig patroon van verzonden verwachtingen. Ook kunnen conflicten ontstaan als er te weinig rekening wordt gehouden met de behoeften en capaciteiten van de rolbekleder (Kahn et al., 1964, in Maes 2003). De gelijktijdige aanwezigheid van twee of meer sets van verwachtingen zorgt ervoor dat de nakoming van de ene set het moeilijker maakt om de andere set na te komen. In het extreme geval van onderling tegengestelde verwachtingen sluit naleving van de ene set de mogelijkheid tot naleven van de andere set uit.

Floyd en Lane (2000) geven aan dat een bepaalde mate van rolconflict gedurende periodes van strategische verandering onvermijdbaar is. Fundamentele aanpassingen van de bedrijfsvoering (strategische verandering) kunnen bijvoorbeeld leiden tot herziening van rollen en een verschil van opvatting tussen verschillende rolzenders over welke rol een middenmanager in een bepaalde positie zou moeten vervullen (rolconflict).

Zij hebben aangetoond dat dit conflict geminimaliseerd kan worden door gebruik te maken van controlemechanismen die passen bij de omgevingscondities waar de firma zich mee geconfronteerd ziet. Een bureaucratische organisatie in een stabiele omgeving zal bijvoorbeeld op een andere manier moeten sturen dan een innovatieve organisatie in een dynamische omgeving.

2.2.2.2. Rolambiguïteit

Rolambiguïteit is een ander patroon van inadequate rolzending. Hoewel in de literatuur niet echt een eenduidige definitie van rolambiguïteit bestaat, wordt deze term vooral gebruikt om te verwijzen naar een door de rolbekleder ervaren tekort aan informatie met betrekking tot het werk (Breaugh & Colihan, 1994; Deluga, 1989; Lopopolo, 2002; Singh, 1993, in Maes 2003). Rolambiguïteit kan met andere woorden worden beschouwd als een functie van de discrepantie tussen de informatie waarover de rolbekleder beschikt en de informatie die hij of zij zou moeten hebben om een taak adequaat te kunnen uitvoeren (Kahn et al., 1964; Singh & Rhoads, 1991; Von Emster & Harrison, 1998, in Maes 2003).

Ambiguïteit in een bepaalde positie in de organisatie kan zich voordoen wanneer de vereiste informatie niet bestaat of wanneer de informatie wel aanwezig is, maar niet beschikbaar is voor de persoon die het nodig heeft. In het laatste geval wordt de informatie dus inadequaat gecommuniceerd. Communicatieprocessen en informatiedistributie zijn belangrijk in elke onderneming. De studie van rolambiguïteit is zeer intrigerend. Wanneer een werknemer niet weet wat van hem wordt verlangd, welke bevoegdheden hij heeft of hoe hij wordt geëvalueerd, kan hij aarzelen om bepaalde beslissingen te nemen. De werknemer zal dan beroep doen op "trial and error" om aan de verwachtingen van de onderneming te voldoen (Hamner & Tosi, 1974, in Maes 2003). Op die manier is het mogelijk dat werknemers verkeerd te werk gaan, wat uiteraard niet wenselijk is (Bauer & Simmon, 2001; Van Sell et al., 1981, in Maes 2003).

Samengevat kan rolambiguïteit worden voorgesteld als de mate waarin de vereiste informatie beschikbaar is voor een bepaalde positie in de organisatie. Indien de informatie duidelijk en consistent wordt meegedeeld aan de rolbekleder zal deze persoon zich zeker voelen omtrent de verwachtingen en zijn positie in het bedrijf. Als de nodige gegevens ontbreken, treedt rolambiguïteit op en deze ervaring zal aanleiding geven tot stress.

2.2.2.3. Roloverbelasting

Roloverbelasting wordt door vele auteurs als een derde component van rolstress beschouwd (Bauer & Simmon, 2001; Lopopolo, 2002; Singh, 1998; Von Emster & Harrison, 1998, in Maes 2003). De rolbekleder moet een veelheid aan taken uitvoeren, waardoor het haast onmogelijk wordt om deze taken binnen een bepaalde tijdsperiode te verrichten. Roloverbelasting wordt dus ervaren als een conflict van prioriteiten en de rolbekleder moet beslissen welke opdrachten voorrang krijgen. Volgens Paffen (1996, in Maes 2003) dient een onderscheid te worden gemaakt tussen kwalitatieve en kwantitatieve roloverbelasting. Bij de eerstgenoemde vorm heerst bij de werknemer het gevoel dat het werk te moeilijk is en dat hij niet beschikt over de vaardigheden die nodig zijn om de taken efficiënt te kunnen uitvoeren. Bij kwantitatieve overbelasting is er sprake van te veel werk en wordt gevreesd dat de opdracht niet zal kunnen worden uitgevoerd binnen de gestelde tijd.

2.2.3. Antecedenten

Factoren waarvan verondersteld wordt dat ze de relatie tussen de rolzender en de rolbekleder beïnvloeden, kunnen antecedenten van rolstress worden genoemd (Sawyer, 1992). Kahn et al., (1964) maken in dit verband een opdeling in organisatorische antecedenten, persoonlijkheidsfactoren en inter-persoonlijke relaties (Randolph & Posner, 1981). Deze indeling wordt hieronder toegelicht.

2.2.3.1. Organisatorische antecedenten

In belangrijke mate worden de rolverwachtingen van een rolset bepaald door de organisatorische context in ruime zin. De organisatorische antecedenten vertegenwoordigen een set van variabelen. Sommige van deze variabelen kenmerken de organisatie in haar geheel, zoals de organisatiestructuur, de organisatiegrootte, het beloningssysteem of de financiële basis. Andere variabelen in de set vertegenwoordigen de relatie van een werknemer tot de onderneming, zoals diens status of verantwoordelijkheden (Kahn et al., 1964). Tot deze laatste categorie van organisatorische antecedenten behoren verder ook autonomie van de taakuitoefening en feedback van anderen (Jackson & Schuler, 1985; Sawyer, 1992).

De causale relatie tussen verschillende organisatorische variabelen en de rolverwachtingen verbonden met een bepaalde positie kan geïllustreerd worden aan de hand van volgend voorbeeld. Een persoon die de link vormt tussen twee departementen zal onderworpen zijn aan conflicterende verwachtingen omdat zijn rolset bestaat uit personen van de twee gescheiden units, elk met hun eigen doelstellingen, objectieven en normen.

De structuur van een organisatie moet er voor zorgen dat een medewerker niet gevangen raakt tussen opdrachten en verwachtingen van meer dan een superieur die onverenigbaar zijn. Een persoon moet aansprakelijk zijn voor het succesvol uitvoeren van zijn taken naar slechts een superieur. Deze regeling beoogt het systematisch en consistent rapporteren, evalueren en controleren van het werk van de ondergeschikte (Davis, 1951).

2.2.3.2. Persoonlijkheidsfactoren

De term persoonlijkheid verwijst naar de factoren die beschrijven waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt. In een brede betekenis geeft persoonlijkheid ook de waarden en normen van een persoon weer. Sommige persoonseigenschappen lokken een bepaald gedrag uit bij de rolzender. Het gedrag van de rolzender wordt door de rolbekleder op een eigen wijze ervaren en geïnterpreteerd; dus ook weer onder invloed van diens persoonlijkheid. Iemands persoonlijkheid bepaalt ten slotte hoe men stress probeert te voorkomen of reduceren. Verschillende auteurs vinden dat persoonlijkheidsfactoren zoals de behoefte aan succes en de behoefte aan duidelijkheid te weinig kunnen worden gerechtvaardigd als antecedent van rolstress maar meer bewijskracht hebben als moderator (Jackson & Schuler, 1985; Sawyer, 1992; Van Sell et al., 1981, in Maes 2003). Persoonlijkheidsfactoren zijn belangrijke determinanten van uitlokkingen van gedrag van rolzenders en reacties op dit gedrag van de rolset.

2.2.3.3. Inter-persoonlijke relaties

Inter-persoonlijke relaties verwijzen naar de interactie tussen een persoon en zijn rolzenders. Sommige van deze relaties vinden hun oorsprong in de structuur van de organisatie; anderen komen voort uit de informele interactie en uit het delen van gemeenschappelijke ervaringen. Belangrijk bij inter-persoonlijke relaties zijn ondermeer de beïnvloedingsmacht, het respect en vertrouwen in het samenwerkingsvermogen van

anderen en de communicatiestijl tussen de rolbekleder en collega's. De manier waarop bepaalde verwachtingen, verzonden door de rolzender, zullen worden geïnterpreteerd hangt af van de relatie tussen de rolzenders en de rolbekleder. Verder wordt ook iemands reactie op een bepaalde situatie beïnvloed door de inter-persoonlijke relaties die in die omstandigheid heersen (Kahn et al., 1964).

2.2.4. Modererende variabelen

Ondanks het onderzoek naar rolstress en de gevolgen daarvan is het moeilijk om definitieve conclusies omtrent deze relaties te trekken want de resultaten van verschillende studies tonen zekere inconsistenties aan. Om deze inconsistenties te voorkomen, werd gezocht naar modererende variabelen om te verklaren waarom waargenomen relaties afwijken tussen verschillende studies (Fisher & Gitelson, 1983; Van Sell et al., 1981 in Maes 2003).

Modererende variabelen werken met een andere onafhankelijke variabele op elkaar in en beïnvloeden op deze manier een resultaat of gevolg. Modererende variabelen in deze context vormen een antwoord op het bestaan van de vele inconsistenties in de literatuur over de mogelijke antecedenten en gevolgen van rolstress. Modererende variabelen zouden een verklaring moeten bieden voor de afwijkende relaties die in verschillende studies reeds werden gevonden (Fisher & Gitelson, 1983; Van Sell et al., 1981, in Maes 2003).

2.2.5. Gevolgen

In een organisatie hebben slechts weinigen geen last van stress. De meeste middenmanagers ervaren een milde, niet storende vorm van stress, maar voor een aantal werknemers is de stresservaring zo groot dat dit kan leiden tot hoge kosten voor de persoon en de organisatie.

Rolconflict vormt een belangrijke bron van deze stress. Sommige reacties op rolconflict en de daarmee gepaard gaande druk zijn dikwijls disfunctioneel voor de organisatie en op lange termijn funest voor de werknemer. De gevolgen van rolconflict blijven echter niet beperkt tot de emotionele ervaring van een persoon maar hebben ook hun uitwerking op de inter-persoonlijke relaties. Relaties met collega's kunnen lijden onder de stress. Deze reactie reflecteert in feite de ontevredenheid van die werknemer met zijn werksituatie. Attitudes zoals vertrouwen en respect tegenover de rolzenders nemen af, net als tegenover de baan en onderneming in het algemeen (Kahn et al., 1964; Miles & Perreault, 1976; Rizzo et al., 1970).

Rolambiguïteit kan ook leiden tot hoge kosten voor de persoon en de organisatie waarin men werkzaam is. Efficiënt doelgericht gedrag is gebaseerd op voorspelbare en/of toekomstige gebeurtenissen. Een werknemer heeft in het algemeen maar een beperkte controle op toekomstige resultaten. In de mate dat hij realistisch kan anticiperen op gebeurtenissen, kan hij zijn gedrag dirigeren in de richting van gunstigere uitkomsten (Kahn et al., 1964).

Vrijwel alle relevante literatuur vermeldt dezelfde algemene consequenties van rolstress: spanning, ontevredenheid en de neiging om de organisatie te verlaten. Een hogere mate van rolambiguïteit en rolconflict leiden tot een grotere spanning met betrekking tot het werk, wat een negatieve impact heeft op de werknemertevredenheid. Een lagere tevredenheid laat de neiging om het bedrijf te verlaten dan weer toenemen (Bedeian & Armenakis, 1981; Netemeyer et al., 1990; Singh et al., 1996).

Het organisatieleervermogen wordt hier mogelijk door beïnvloedt. Dit zal in de volgende paragraaf worden toegelicht.

2.3. Organisatieleervermogen

Het concept organisatieleervermogen of "Organisational Learning Capability" (OLC), Dibella et al. (1996), Goh en Richards (1997), Hult en Ferrel (1997), Jerez-Gomez et al. (2005), geeft het belang aan van het vermogen van de organisatie om te leren. Dit concept past binnen de stroming van "organisational learning" en wordt anders omschreven dan de "learning organisation". "Organisational learning" gaat voornamelijk over hoe een organisatie leert, theorie over de "learning organisation" gaat over hoe een organisatie zou moeten leren (Argyris & Schon 1978).

Goh en Richards (1997) definiëren het organisatieleervermogen als de organisatie- en managementkarakteristieken of factoren die leerprocessen van de organisatie faciliteren en de organisatie in staat stellen om te leren. Dit organisatieleervermogen beïnvloedt de verschillende leertypen die de organisatie kan toepassen om daadwerkelijk te kunnen leren. De componenten van het organisatieleervermogen (randvoorwaardelijke factoren) worden in deze paragraaf behandeld.

De factoren die het leren van organisaties mogelijk maken zijn traditioneel uiteengezet in de literatuur over organisatieleren, waarin modellen zijn ontwikkeld die leiden tot een lerende organisatie. Dit impliceert dat er randvoorwaardelijke factoren zijn voor organisatieleren. Chiva (2004) heeft in zijn review over deze factoren voor organisatieleren literatuur beschouwd over organisatieleren en lerende organisaties. Door een gesynthetiseerde analyse is een aantal dimensies onderkend, namelijk- Spector en Gatignon et al., (2002) onderkennen er vijf als meest voorkomend in de literatuur: experimenteren, risico nemen, interactie met externe omgeving, dialoog en participatieve besluitvorming. Goh en Richards (1997) voegen er hier nog vier aan toe; helderheid van doel en missie, leiderschap, kennisoverdracht en samenwerking. Hieronder worden deze begrippen uitgelegd.

Experimenteren is de mate waarin nieuwe ideeën en suggesties serieus worden genomen en er sympathiek mee wordt omgegaan. Experimenteren is de dimensie die in literatuur over "Organisational Learning" het vaakst wordt ondersteund (Hedberg, 1981; Nevis et al., 1995; Tannenbaum, 1997; Weick & Westley, 1996; Goh & Richards, 1997; Pedler et al., 1997). Experimenteren houdt in dat nieuwe ideeën kunnen worden uitgeprobeerd, men nieuwsgierig is over hoe dingen werken of dat men in staat is veranderingen uit te voeren in werkprocessen. Het zoeken naar innovatieve oplossingen voor problemen, gebaseerd op unieke methoden en procedures.

Risico nemen is de mate waarin ambiguïteit, onzekerheid en het maken van fouten wordt getolereerd. Het accepteren of nemen van risico's houdt in dat er fouten gemaakt kunnen worden (Hedberg 1981). Sitkin (1996) gaat hier nog verder in en stelt dat falen essentieel is voor effectief organisatieleren. Volgens hem zijn de voordelen van het accepteren van fouten risicotolerantie, aandacht voor problemen, het zoeken naar oplossingen, het gemak van probleemerkenning en- interpretatie en een grote verscheidenheid aan organisatierepons.

Interactie met de externe omgeving is de mate waarin er relaties zijn met die externe omgeving. De externe omgeving van de organisatie wordt omschreven als de factoren die niet direct door de organisatie beïnvloedt kunnen worden. Relaties en connecties met de omgeving zijn van groot belang, omdat de organisatie zich tegelijkertijd met haar

veranderende omgeving probeert te ontwikkelen. Hedberg (1981) beschouwt de omgeving als primair voor organisatieleren. Meer turbulente omgevingen creëren organisaties met een grotere behoefte om te leren (Popper & Lipshitz 2000).

Dialoog wordt gedefinieerd als een duurzaam collectief onderzoek naar de processen, aannames en zekerheden die de alledaagse ervaring vormgeven (Isaacs, 1993). Schein (1993) beschouwt dialoog als een basisproces om te werken aan een gedeeld begrip en het geeft de mogelijkheid om de verborgen betekenis achter de woorden in te zien. De visie van organisatieleren als sociale constructie, impliceert de ontwikkeling van een gedeeld begrip, startend vanaf een sociale basis en relaties tussen individuen (Brown & Duguid 1991). Easterby-Smith et al. (2000) geven aan dat de recente literatuur verandert van een visie van integrerende dialoog waarin naar consensus wordt gezocht, naar een visie waarin pluralisme en zelfs conflict wordt verondersteld. Oswick et al. (2000) voegen hieraan toe dat dialoog organisatieleren bevordert omdat meerdere percepties gecreëerd worden in plaats van onderdrukt.

Participatieve besluitvorming is de mate waarin werknemers invloed hebben op het besluitvormingsproces (Cotton et al., 1988). Organisaties die gebruik maken van participatieve besluitvorming profiteren van de voordelen die ontstaan op het gebied van motivatie-effecten zoals toegenomen werknemerbetrokkenheid, werknemertevredenheid en organisatieverbondenheid. Deze aspecten stellen de organisatie dus indirect in staat om te kunnen leren vanwege die motivatie-effecten.

Helderheid van doel en missie is de mate waarin werknemers een helder beeld hebben bij de doelstellingen en missie van de organisatie en begrijpen hoe zij kunnen bijdragen aan het succes. De organisatie moet werken aan de betrokkenheid van personeel in het nastreven van doelstellingen. Senge (1990, 1992) voegt hieraan toe dat werken aan een gedeelde visie en een gewenste toekomstige staat van de organisatie, spanning veroorzaakt die tot leren leidt. Werknemers begrijpen de discrepantie tussen de huidige staat en de toekomstvisie en doen daarom hun best om dit gat te dichten (Mohrman & Mohrman Jr. 1995).

Leiderschap wordt beschreven als de rol die leidinggevendenden hebben binnen de organisatie in het helpen leren van medewerkers en ze stimuleren om gedrag te vertonen dat consistent is met een experimenterende en veranderende cultuur. Leiders helpen ondermaatse prestaties te identificeren en doelen te stellen om deze prestaties naar een hoger plan te brengen. Leiderschap wordt door vele schrijvers erkend als een belangrijk element in het scheppen van een leerklimaat. Dat leerklimaat ontstaat doordat leidinggevendenden zoeken naar feedback, openstaan voor kritiek, fouten toegeven en werknemers stimuleren om beslissingen en risico's te nemen (Garvin, 1993, Slocum, McGill & Lei 1994).

Kennisoverdracht is gedefinieerd als de systemen die werknemers in staat stellen om te leren van anderen, van fouten uit het verleden en van andere organisaties. Communicatie moet helder zijn, snel en gefocust. Informatie moet functionele- en eenheidsgrenzen van de organisatie overschrijden. Het type informatie dat benodigd is en gedistribueerd wordt moet gerelateerd zijn aan de organisatieproblemen en kansen. (Garvin, 1993; Shaw & Perkins, 1991; Pedler, Boydell & Burgoyne, 1989).

Samenwerking en probleemoplossing in groepen wordt door Goh en Richards (1997) omschreven als de mate waarin het door middel van samenwerking mogelijk is om problemen op te lossen en nieuwe, innovatieve ideeën te genereren. In de complexe

wereld van vandaag, helpen individuen elkaar om organisatiedoelen te realiseren. Structuren en systemen moeten samenwerking en probleemoplossing in groepen stimuleren zodat men minder afhankelijk wordt van het topmanagement. Teams zouden crossfunctioneel moeten kunnen opereren. Hierdoor kan kennis gedeeld worden, begrijpt men individuen in een ander organisatieonderdeel beter en wordt kennisoverdracht bevorderd (Senge 1990, 1992; Garvin, 1993). Deze factoren zijn onderdeel van het organisatieleervermogen en dragen dus bij aan het in staat stellen van de organisatie om te kunnen leren.

2.4. Middenmanagement

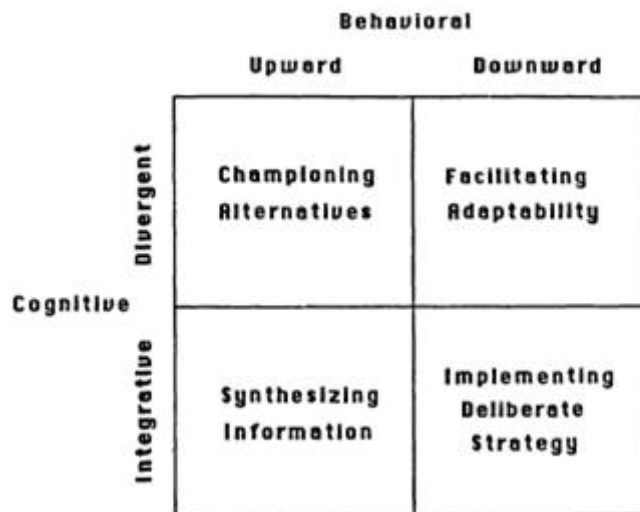
In onderstaande paragraaf staat beschreven wat onder middenmanagement wordt verstaan. Op basis van een synthese van wetenschappelijk onderzoek wordt de rol van het middenmanagement tijdens organisatieverandering verduidelijkt. Deze beschrijving dient om aan te geven hoe complex en veelomvattend deze rol kan zijn en daarom ook aanleiding kan geven voor het ontstaan van rolstress. Dan wordt de impact die rolstress heeft op het middenmanagement beschreven als verdieping van het algemene verhaal en om te kunnen herkennen hoe dit fenomeen op dit niveau in de praktijk tot uiting komt.

"Middenmanagement refereert naar managers die gepositioneerd zijn onder topmanagers en boven het eerste niveau van supervisie in de hiërarchie" (Dutton & Ashford, 1993; Uyterhoven, 1972). "Wat middenmanagers uniek maakt is de toegang tot het topmanagement gekoppeld aan hun kennis over het operationele werkveld. Dit geeft ze de mogelijkheid om te functioneren als mediators tussen de strategie van de organisatie en de dagelijkse activiteiten" (Nonaka, 1994). King en Zeitalm (2001) hebben aangetoond dat "middenmanagers in een betere positie dan topmanagers zitten om een gedeeld begrip van de kerncompetenties van de organisatie te vormen. Ze zijn daarom een belangrijke katalysator om bestaande competenties uit te buiten en nieuwe te vormen". Door Currie en Procter (2005) wordt "de middenmanager geïdentificeerd met de operationele kern van de organisatie en ze zijn minstens twee niveaus boven het uitvoerende niveau gepositioneerd" (Pugh et al., 1968; Smith, 1997; Staehle & Schirmer; 1992). De Nederlandse werkgeversfederatie heeft de middenmanager omschreven als managers die sturing geven en ontvangen. Ze worden geleid door een Management Team of staf en ze zijn zelf ook leidinggevend.

2.4.1. De rol van het middenmanagement tijdens organisatieverandering

Binnen het onderzoeksgebied van het middenmanagement is literatuur te vinden over de strategische rol van middenmanagers, "de wijze waarop strategisch gedrag van deze groep ondersteund en gestimuleerd kan worden en wat de gevolgen zijn van het gebrek aan invulling van deze aspecten op strategieinformatie en strategieontwikkeling binnen organisaties" (Floyd & Wooldridge 1992, et al.,). Daarnaast wordt uitvoerig beschreven hoe de rol van de middenmanager onder invloed van veranderingen in de loop der jaren is veranderd.

Strategisch gedrag en invloed die middenmanagers hebben op strategie bestaat volgens Wooldridge en Floyd (1992) uit twee componenten: "Integratie versus divergentie van activiteiten en naar boven gerichte versus naar beneden gerichte activiteiten. Deze resulteren in een conceptueel raamwerk met vier typen activiteiten waarin de middenmanager meer of minder strategische invloed uitoefent". Dit raamwerk wordt hieronder weergegeven.



Figuur 2: A typology of middle management involvement in strategy²

Floyd en Lane (2000) gaan ervan uit dat "strategische vernieuwing vooral afhangt van de wijze waarop de organisatie in staat is haar management control systemen aan te passen aan haar omgevingscondities". Consistent met dit thema zijn de standpunten van Marginson (2002). Hij beweert "dat management control systemen de perceptie van de rol van de middenmanager vormgeven. De wijze waarop de strategische context wordt vormgegeven door het topmanagement is van invloed op hoe middenmanagers nieuwe strategische ideeën initiëren en ontwikkelen".

Volgens Bartlet en Goshal (1993) is "de visie op middenmanagement in relatie tot strategieontwikkeling veranderd van de positie waarin men richting krijgt en input levert aan topmanagement, naar een positie waarin zij in het centrum van twee processen staan die de basis van strategieinformatie zijn geworden, kenniscreatie en het ontwikkelen van kerncompetenties".

Volgens Jackson en Humble (1997) spelen middenmanagers een cruciale rol in de implementatie van plannen en bestaat hun bijdrage uit drie aspecten: (1) het vertalen van organisatiebeleid, strategie, structuur en intenties in gedetailleerde operationele activiteiten. (2) Ze zijn een rolmodel voor hun personeel. (3) Hun ervaring is onmisbaar en niet aan te leren op een universiteit. Deze rol is veranderd door de informatietechnologische revolutie, nieuwe carrièrepaden, een hoger belang van creativiteit en veranderende waarden. In plaats van kanalen van communicatie en beheersing worden middenmanagers een kanaal van verandering en uitdagingen.

Huy (2001, 2002) heeft de rol van middenmanagers aangetoond in het managen van emoties gedurende radicale verandering in het "emotional balancing process". Middenmanagers helpen volgens hem om "betekenis te geven aan de verandering en de verandering aan te kunnen. Door aandacht te geven aan negatieve emoties is er een andere respons van ondergeschikten te verwachten waardoor het implementatieproces soepeler verloopt". Volgens Munford (2011) "speelt betekenisgeving een belangrijke rol in het begrijpen van ambigue situaties en zou dit bijdragen aan het oplossen van problemen, het nemen van beslissingen, communiceren en plannen".

² Floyd en Wooldridge (1992 p. 153-167).

Recente studies onderzoeken hoe middenmanagers relaties in en buiten de organisatie bouwen en vernieuwen. Rouleau (2005) toonde door gebruikmaking van theorie van Gioia & Chittipeddi (1991) aan, hoe sensemaking en sensegiving activiteiten bijdragen aan het interpreteren en verkopen van verandering. Hij onderscheidt vier micro-processen die bijdragen aan het "verkopen" van strategische verandering: "translating the orientation, overcoding the strategy, disciplining the client, and justifying the change".

Volgens Floyd en Wooldridge (1997) spelen middenmanagers een coördinerende rol waarin zij intermediair zijn en onderhandelen over en interpreteren van de verbindingen tussen het strategische en operationele niveau van de organisatie. Deze rol stelt hen in staat hun invloed op diverse manieren te gebruiken.

2.4.2. De impact van rolstress op het middenmanagement.

In de literatuur is aandacht voor de verscheidenheid aan rollen die tegenwoordig van middenmanagers worden verwacht. "Deze rollen zijn in toenemende mate onder druk komen te staan, wat zou leiden tot conflicten en een verminderde prestatie van de organisatie" (Wooldridge & Floyd, 1990; Pettigrew et al., 1992). "Middenmanagers zien zich geconfronteerd met de ideologieën van organisaties waarin effectiviteit en efficiëntie steeds belangrijker zijn geworden. Deze druk resulteert in stress en emotionele dissonantie, met een negatief effect op de identiteit van de managers" (Turnbull, 2001).

Oorzaak voor het ontstaan van rolambigüiteit is het feit dat verwachtingen worden geschapen door de vele verschillende rollen, verantwoordelijkheden en posities die middenmanagers in een organisatie innemen. Door de toegenomen gecompliceerde relaties wordt het moeilijker en tijdrovend om alle informatie te verzamelen die nodig is om een goed beeld van elk van de verwachte rollen te vormen (Kahn et al., 1964), hetgeen dus kan leiden tot rolambigüiteit. Diverse auteurs hebben aangetoond dat begeleiding door een ondersteunende supervisor het ontstaan van rolambigüiteit bij middenmanagers kan verminderen of voorkomen (Lankau et al., 2006). Daarnaast is competentietraining essentieel om een duidelijk beeld van de rol te scheppen (Thomas & Linstead, 2002).

"De negatieve impact van verandering op middenmanagers kan uitermate schadelijk zijn, leiden tot een afname in loyaliteit, moraal en motivatie. Dat komt omdat veranderingen vaak het snijden in redundante capaciteit inhouden" (Worrall & Cooper, 2004). "Tegelijkertijd hebben middenmanagers een groter takenpakket en een slechtere balans tussen werk en privéleven" (Lida & Morris, 2008), "waarbij de grenzen vervagen in een cultuur van altijd aanwezig zijn" (Thomas & Linstead, 2002). "Deze cultuur bestaat zowel in de private als in het publieke domein" (Bunting, 2004).

De rolconflicten die middenmanagers ervaren (voortkomend uit de zaken die hierboven zijn beschreven) worden veelbesproken en genoemd als belangrijke oorzaak voor het ontstaan van negatieve tendensen in het gedrag van middenmanagers. Currie en Proctor (2005) hebben rolconflict en ambigüiteit onderzocht onder middenmanagers. Zij concludeerden dat inconsistente of tegengestelde verwachtingen en informatie van belanghebbenden, waaronder topmanagers, zorgen voor het ontstaan van rolconflict en ambigüiteit onder middenmanagers, met als gevolg dat zij niet bereid en/of in staat zijn om de meest gepaste rol aan te nemen.

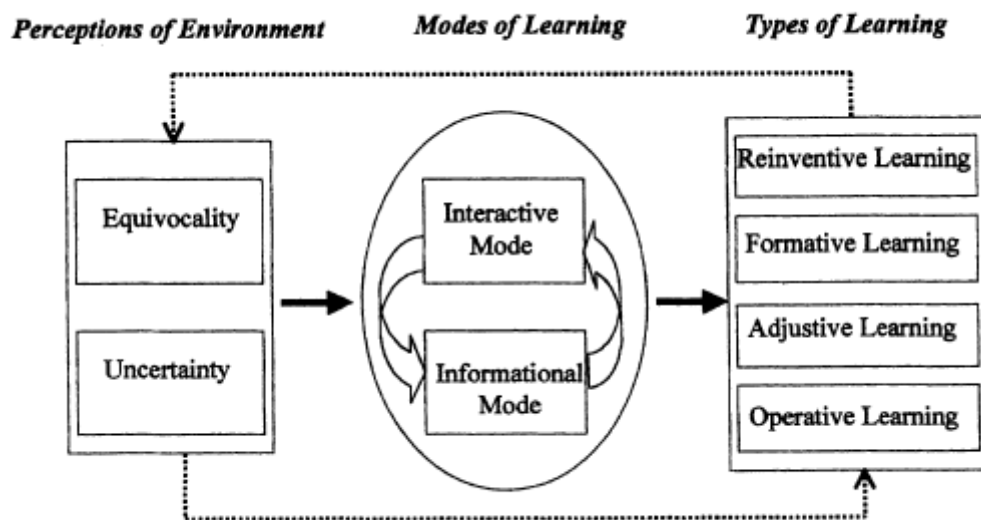
"Wanneer er rolconflict en ambigüiteit heerst onder middenmanagers reageren ze door desillusie, disaffectie en weerzin. In het geval van sterke veranderingen van de

organisatie raken middenmanagers gevangen tussen de traditionele en nieuwe verwachtingen van hun rol. Ze worden onzeker over het feit of verandering gepast is, wat voor verandering dat zou moeten zijn en welke rol van hen verwacht wordt. Een strategische bijdrage wordt hierdoor verhinderd" (Floyd & Lane, 2000).

2.5. Rolstress in relatie tot organisatieleervermogen

Dit onderzoek richt zich op de veranderende organisatie. Er is onderzoek gevonden dat een indicatie geeft voor de manier waarop rolstress en organisatieleervermogen op elkaar kunnen inwerken. Deze relatie wordt hieronder uitgelegd.

Gekoppeld aan het begrip organisatieleervermogen is het begrip organisatieleren. Het leervermogen stelt de organisatie in staat om te kunnen leren. Deze begrippen zijn gevat in het theoretisch model (zie figuur 3) van Gnyawali en Stewart (2003), waarbij de percepties van de omgeving van invloed zijn op de leermodus. De leermodus beïnvloedt het leertype. Het toepassen van een bepaald leertype is weer van invloed op de perceptie van de omgeving. Dit model vormt een gesloten systeem.



Figuur 3: An integrative model of organizational learning³

Om rolstress te koppelen met organisatieleervermogen wordt bovenstaande theorie gebruikt. Er is een sterke analogie tussen rolstress in theorie van Kahn (1964) en percepties van de omgeving in theorie van Gnyawali en Stewart (2003). Meerstemmigheid wordt namelijk ervaren in rolconflict en onzekerheid in rolambigüiteit. De percepties van de omgeving worden bepaald door de mentale modellen van (midden)managers. Op basis van deze perceptie worden vervolgacties bepaald. Meerstemmigheid en onzekerheid in de mentale modellen van middenmanagers als gevolg van percepties van de externe omgeving resulteert dus in het ervaren rolstress bij middenmanagers.

Het organisatieleervermogen stelt de organisatie in staat om te leren, leermodi hebben dezelfde functie, waarbij de informatieve modus de "systematische, structurele processen zijn die een organisatie gebruikt om informatie te verzamelen, analyseren en

³ Gnyawali en Stewart (2003 p 63-89).

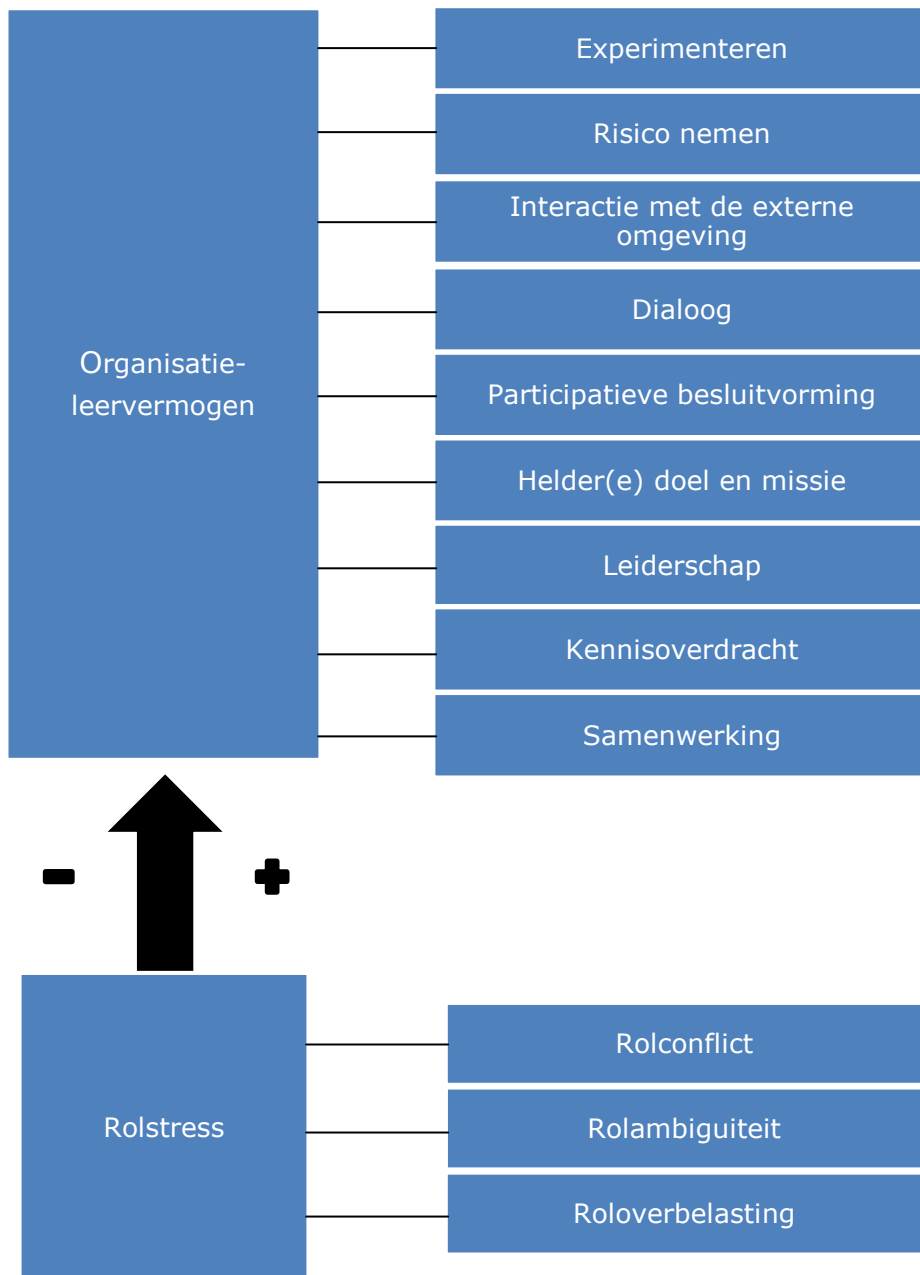
distribueren". De interactieve modus is gedefinieerd als "de systematische, sociale processen die de organisatie gebruikt om gedeeld begrip te vormen van acties en interacties van individuen en eenheden van die organisatie". De ervaren rolstress bij middenmanagers, als gevolg van perceptie van de omgeving, zal dus van invloed zijn op de toegepaste leermodus. Op basis van voorgaande aspecten wordt vervolgens een leertype toegepast. Op dit aspect wordt vanwege de omvang en complexiteit niet ingegaan.

Antonacopoulou en Chiva (2007) beweren dat leren diversiteit maximaliseert, heterogeniteit verbindt en aanleiding geeft tot ontwikkelen van nieuwe manieren van leren. Vernieuwing en transformatie van de organisatie wordt mogelijk omdat leren, net als verandering een integraal deel is van leven en werken. Leren heeft de kracht om te ontwikkelen van tensie naar "ex"-tensie (van spanning naar groei) en nieuwe connecties te laten ontstaan in een onzekere context. Relaties tussen actoren worden gevoed door intenties die "in"-tensie kunnen zijn. Als er namelijk spanning is in de relaties tussen verschillende actoren kan dit de aandacht vestigen op specifieke mogelijkheden om te veranderen. Rolstress en leren tijdens organisatieverandering kunnen volgens de opvattingen van Antonacopoulou en Chiva (2007) dus niet los van elkaar worden gezien.

Vormen van conflict of spanning worden dus ook uitgelegd als randvoorwaardelijk voor het organisatieleervermogen. In die zin kan er mogelijk zowel een positief als negatief effect van rolstress op het organisatieleervermogen optreden. Dat is terug te zien in het conceptueel model in paragraaf 2.6.

2.6. Conceptueel model

Nu volgt het conceptueel model (figuur 4). De context van dit model is verandering, het niveau ervan is de organisatie. Er wordt verondersteld dat rolstress zich bij middenmanagers in de organisatie voordoet en zowel een positief als negatief effect heeft op de componenten van het organisatieleervermogen.



Figuur 4: Conceptueel model⁴

⁴ Chiva, Alegre, Lapiedra (2007), Goh en Richards (1997), Kahn et al. (1964).

3. Methodologie

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het empirisch onderzoek is opgezet, welke keuzes daarvoor zijn gemaakt en wat de motivatie en verantwoording voor die keuzes is geweest. Achtereenvolgens komt het onderzoekstype aan bod in paragraaf 3.2 en de onderzoeksstrategie in paragraaf 3.3. Een beschrijving van de casusorganisatie in paragraaf 3.4 en de wijze waarop onderzoeksvariabelen zijn geoperationaliseerd in paragraaf 3.5. Dan wordt ingegaan op dataverzameling in paragraaf 3.6, de aanpak van het interview in paragraaf 3.7, keuze voor respondenten in paragraaf 3.8, data-analyse in paragraaf 3.9 en methodologische issues in paragraaf 3.10.

Volgens Saunders (2008) gaat het interpretivisme ervan uit dat de wereld van bedrijf en management veel te ingewikkeld is om over te theoretiseren met vaste 'wetten' zoals bij de natuurwetenschappen. Veel inzicht in deze wereld gaat verloren als de complexiteit wordt gereduceerd tot een aantal wetmatige generalisaties. Het interpretatieve paradigma verwijst naar de manier waarop we als mensen proberen een zinvolle interpretatie te geven van de wereld om ons heen. Om de doelstelling van het onderzoek te bereiken staat de wijze waarop de middenmanager de wereld om zich heen interpreteert centraal. Daarom is een interpretatief onderzoek de meest geëigende manier om dat soort data te verzamelen.

3.2. Onderzoekstype

De doel- en vraagstelling van het onderzoek zijn richtinggevend voor het type onderzoek dat uitgevoerd wordt (Baarda 2005). Een goed gefundeerde probleemstelling geeft namelijk zicht op het soort kennis dat wordt gezocht. Uit de probleemstelling van dit onderzoek volgt een theorievormend onderzoek dat beschrijvend en explorerend van aard is. Daarnaast is het zowel praktijk- als theoriegericht. De onderzoeker streeft ernaar in kaart te brengen wat de relatie is tussen rolstress op middenmanagementniveau en het organisatieleervermogen tijdens organisatieverandering. Hoe dit verband tot uiting komt in het gedrag van middenmanagers en wat eventuele gevolgen zijn. De aard of kenmerken van verschijnselen en het zoeken naar verbanden tussen begrippen speelt een grote rol.

3.3. Onderzoeksstrategie

Gezien het feit dat betekenisgeving van de context van onderzoekssubjecten belangrijk is, wordt gekozen voor kwalitatief onderzoek. De verkregen data zijn op die manier rijk aan betekenis. Volgens Saunders (2008) wordt de keuze voor een onderzoeksstrategie bepaald door de onderzoeksvragen en -doelstelling, de bestaande kennis op dit vakgebied, tijd en middelen die ter beschikking staan en de filosofische basis van de onderzoeker. Baarda (2005) onderscheidt drie hoofdvormen van kwalitatief onderzoek: casestudy, survey en experiment.

Op basis van de beschikbare tijd en middelen is de keuze voor een casestudy de meest logische strategie. De case (eenheid) waarbinnen het te bestuderen verschijnsel zich afspeelt is het Commando Diensten Centra (CDC): het dienstverlenende Defensieonderdeel. Het verschijnsel dat diepgaand wordt onderzocht is de relatie tussen rolstress bij middenmanagers en het organisatieleervermogen. Een survey is niet uitvoerbaar omdat een groot aantal onderzoekseenheden niet beschikbaar is. Een geplande interventie (experiment) is dat ook niet omdat er door staf CDC geen toestemming wordt verleend voor ingrijpen in normale bedrijfsvoering. Daarnaast is het

in dit onderzoek de bedoeling om de sociale context in tact te laten zodat de betekenis die middenmanagers geven zoveel mogelijk conform de werkelijkheid is.

Robson (2002) definieert een casestudy als een strategie voor het doen van empirisch onderzoek naar een hedendaags verschijnsel in actuele context, waarbij van verschillende soorten bewijsmateriaal gebruik wordt gemaakt (zie par. 6). Yin (2003) benadrukt de context ook en geeft aan dat bij een casestudy de grenzen tussen het verschijnsel dat wordt bestudeerd en de context waarin het wordt bestudeerd, niet altijd even duidelijk zijn. Yin (2003) onderscheid vier casestudystrategieën gebaseerd op twee concrete dimensies: enkelvoudig versus meervoudig en holistisch versus ingebed. In dit onderzoek wordt een enkelvoudige, ingebedde case gehanteerd. Er worden logische subeenheden binnen een organisatie onderzocht. Bij verschillende afdelingen van het CDC wordt onderzoek gedaan naar functionarissen op middenmanagementniveau.

3.4. Casusorganisatie

In deze paragraaf wordt de casusorganisatie beschreven en uitgelegd waarom de context van de gekozen organisatie gelijkenissen vertoont met de literatuurstudie op het gebied van organisatieverandering en rolstress. Om de doelstelling te bereiken moeten de veranderingen in de casusorganisatie namelijk aanleiding geven tot het ervaren van rolstress bij het middenmanagement, anders kan een mogelijk verband met organisatieleervermogen niet gelegd worden.

Om deze reden is gekozen voor een case bij het Commando Diensten Centra (CDC). Bij dit Defensieonderdeel (DO) zijn de ondersteunende diensten ondergebracht: Facilitair & Logistiek, Vastgoed en Beveiliging, Defensie Gezondheidszorg Organisatie en de Nederlandse Defensieacademie. Dit DO bevindt zich in de afronding van een groot reorganisatieplan "CDC Toekomstvast" (+ 20 reorganisaties). Onderdeel hiervan is de implementatie van het integrale en gestandaardiseerde materieellogistieke en financiële informatie- en besturingssysteem SAP. Dit veranderprogramma is formeel afgerond, maar de implementatie heeft tot grote bedrijfsvoeringproblemen geleid. Deze verandercontext is ambigue en complex vanwege de integratie van processen over alle disciplines en geeft daarom aanleiding tot het ervaren van rolstress. De bedrijfsvoering functioneert niet op de gewenste manier en ontwikkelt naar optimalisatie. De organisatie moet haar leervermogen activeren en stimuleren, zodat problemen kunnen worden opgelost.

Om deze reden is de projectgroep "SAP Bedrijfsvoering" opgericht, de uitvoerende instantie namens commandant CDC om de bedrijfsvoeringproblemen rond de implementatie op te lossen en te synchroniseren met lopende reorganisaties. In hoofdstuk 4.2 wordt dieper ingegaan op de verandercontext van de casusorganisatie en wordt op basis van documentstudie en interviews aangetoond dat middenmanagers werkzaam voor de projectgroep daadwerkelijk rolstress ervaren.

Er is een aantal middenmanagers belast met dit proces. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen middenmanagers die werkzaam zijn in de projectgroep van staf CDC en middenmanagers die voor de projectgroep werken binnen de divisies van het CDC. De middenmanagers die in dit onderzoek een rol spelen hebben een rang van kapitein of ritmeester tot en met kolonel of vergelijkbare schalen als burgermedewerker. Zij passen in die hoedanigheid binnen de gehanteerde definitie uit hoofdstuk 2. Er zijn 10 middenmanagers geïnterviewd (zie par. 3.7 voor details).

3.5. Operationalisering van onderzoeksvariabelen

Voor de operationalisering van onderzoeksvariabelen zijn gevalideerde meetinstrumenten gebruikt uit de literatuur die dient als basis voor het conceptueel model. In deze literatuur komen vragenlijsten voor die rolstress en organisatieleervermogen met al hun componenten meten (zie bijlage 1A en 1B).

Voor organisatieleervermogen is theorie van Chiva, Alegre en Lapiedra (2007), Goh en Richards (1997) gebruikt. Chiva, Alegre en Lapiedra (2007) introduceren een instrument voor kwantitatief onderzoek om de aanwezigheid van organisatieleervermogen te meten (vragenlijsten met schaal). De onderwerpen die zij beschouwen als randvoorwaardelijk voor organisatieleervermogen zijn: "helderheid van doel en missie", "leiderschap", "experimenteren", "kennisoverdracht" en "samenwerking". De onderwerpen die Goh en Richards (1997) hieraan toevoegen zijn: "het nemen van risico's", "interactie met de externe omgeving", "dialoog" en "participatieve besluitvorming". Hiermee is tegemoet gekomen aan de algemene opvattingen over welke componenten organisatieleervermogen bevat, (zie hoofdstuk 2). Dat is te zien aan het feit dat onderwerpen en vragen uit beide instrumenten elkaar soms overlappen. Dat is opgelost door vragen niet dubbel te gebruiken in het empirisch onderzoek. Meting met behulp van deze instrumenten vindt plaats op middenmanagementniveau en resultaten betreffen het organisatieniveau.

De concepten van Kahn (1964), Ivancevich en Matteson (1980) in het onderzoek van Savelsbergh et al. (2012) over rolstress zijn inspiratie voor vragen over dit onderwerp. In de literatuur komt een instrument voor (vragenlijst met schaal) ten behoeve van kwantitatief onderzoek over "rolambiguiteit", "rolconflict", "kwantitatieve en kwalitatieve roloverbelasting" in teamverband. Hiermee is tegemoet gekomen aan de algemene opvattingen over welke componenten rolstress bevat, (zie hoofdstuk 2).

De gebruikte instrumenten zijn geschikt gemaakt voor kwalitatief onderzoek op middenmanagementniveau, namelijk interviews, door de vragen "open" te maken (van kwantitatief naar kwalitatief) en te "individualiseren" (van team naar individu). In essentie blijven de onderwerpen gelijk. Zie voorbeeld 1:

Voorbeeld 1

Organisatieleervermogen: Leiderschap (Goh en Richards 1997).

"Topmanagement heeft weerstand tegen verandering en nieuwe ideeën", wordt:

"In hoeverre heeft het topmanagement weerstand tegen verandering en nieuwe ideeën?"

Rolstress: Ambiguiteit (Savelsbergh et al. 2012).

"Het ontbreekt het team aan autoriteit om taken naar behoren uit te kunnen voeren", wordt:

"In hoeverre heeft u de autoriteit om taken naar behoren uit te kunnen voeren?"

Vervolgens is gezocht naar mogelijkheden om rolstress en organisatieleervermogen met elkaar te koppelen, door het opstellen van open vragen die de componenten van deze variabelen met elkaar verbinden (zie voorbeeld 2 en bijlage 1A). Dit kan, afhankelijk van de antwoorden, leiden tot aanpassing of uitbreiding van het conceptueel model of heroverwegingen van de bruikbaarheid van gekozen literatuur en vragenlijst. De begrippen in gebruikte literatuur zijn uitgangspunt voor het opstellen van het interview,

en vormen tevens ook de basis voor het samenvatten, categoriseren en analyseren van resultaten uit die interviews.

Voorbeeld 2

Rolstress in relatie tot organisatieleervermogen:

"Wat is volgens u de relatie tussen de aspecten van rolstress die u ervaart en het nemen van risico's"?

Na het afnemen van een proefinterview is de lijst met vragen herzien op basis van nieuw verkregen informatie en is er overwogen of aanpassingen nodig zijn naar aanleiding van de bruikbaarheid van de antwoorden. Ook is beoordeeld of de uitleg voor de start van het interview afdoende was, zodat respondenten antwoorden geven waarin gebruikte definities tot uiting komen. Er is geen hiërarchie tussen de verschillende categorieën (rolstress, organisatieleervermogen) aangebracht. Reden daarvoor is het feit dat de wijze waarop de variabelen zich tot elkaar verhouden nog niet geheel duidelijk is.

3.6. Dataverzameling

Holisme is het idee dat eigenschappen van een systeem niet kunnen worden verklaard door de som van alleen zijn componenten te nemen, maar dat het geheel ook in samenhang benaderd moet worden. Een holistische benadering heeft daarom het gebruik van verschillende soorten gegevens, bronnen en data verzamelingmethoden tot gevolg: methodische triangulatie. Er wordt in dit onderzoek daarom aan literatuurstudie gedaan, er worden interviews afgenomen bij personen in diverse middenmanagement posities en er wordt aan documentstudie gedaan (verslagen, intern onderzoek etc.).

Onderzoek vindt plaats in de situatie van een sociale context. Voor de duur van het interview worden de middenmanagers hier uitgehaald om over deze sociale context te spreken. Kenmerkend voor dit kwalitatief onderzoek is dat dataverzameling en data-analyse geïntegreerd zijn en parallel uitgevoerd worden. In de beginfase van het onderzoek ligt de nadruk op dataverzameling en in de eindfase op data-analyse. De methoden stellen de onderzoeker in staat de situatie te begrijpen en interpreteren. Daarom moeten ze een open en flexibel karakter hebben. Dataverzameling is zoveel mogelijk gericht op directe waarneming van de onderzoeker, hij verplaatst zich in de positie van de onderzochte. Betekenisgeving staat hierbij centraal.

Om te bepalen of middenmanagers daadwerkelijk rolstress ervaren wordt gezocht naar indicatoren daarvoor d.m.v. de gebruikte vragenlijsten. Datzelfde geldt voor het organisatieleervermogen en de relaties hiertussen. Een duidelijk beeld van de context is daarvoor vereist. De leiding (programmamanager en senior medewerkers) van het projectteam kan fungeren als sleutelinformant om bij te dragen aan het begrip van die context. Er worden zoveel interviews afgenomen als nodig is om saturatie van informatie te bereiken en geen noemenswaardige nieuwe feiten of gezichtspunten meer naar voren komen.

3.7. Aanpak van het interview

Een interview wordt gebruikt om erachter te komen hoe bepaalde mensen denken, voelen, weten en willen betreffende bepaalde onderwerpen, personen of gebeurtenissen (Baarda 2005). De vorm van het interview hangt af van het onderwerp, de voorkennis en het doel van het onderzoek, de personen die men wil interviewen en de relatie tot de onderzoeker. In het geval van dit onderzoek is het onderwerp breed en niet specifiek. Het is explorierend van aard en de interviews zullen dus ook minder gestructureerd zijn.

Er heeft operationalisering van onderzoeksvariabelen op basis van literatuur plaatsgevonden en deze inzichten komen terug in de interviews. Daarom is gekozen voor de semigestructureerde variant, waarbij er nog steeds ruimte is voor de perceptie van geïnterviewden. De gesprekken zijn (zoveel als mogelijk) informeel van aard, zodat de onderzoeker zich in een niet-participerende rol kan introduceren en er vrij gesproken kan worden. Er wordt alleen gebruik gemaakt van de mondelinge interviewmethode omdat dat meer flexibiliteit biedt, vragen aangepast kunnen worden aan de respondent, er minder voorbereidingstijd nodig is en men meestal makkelijk praat. Er is gekozen voor individuele interviews omdat zo het risico wordt vermeden dat mensen zich laten beïnvloeden door groepsgenoten omdat er hiërarchieke verhoudingen zijn. In het kader van exploratie is het niet wenselijk dat informatie wordt achtergehouden of gemanipuleerd.

Er is slechts een beperkt aantal middenmanagers geïnterviewd. Met deze mensen zijn vrij uitgebreide interviews gehouden van ongeveer 1,5 uur. Op het eerste (proefinterview) na zijn alle interviews op dezelfde wijze ingeleid. Het conceptueel model is voorgelegd en de begrippen zijn duidelijk gemaakt om de theoretische achtergrond te verduidelijken. Ondanks het feit dat men hier mogelijk door wordt beïnvloedt is er voor gekozen om een duidelijke scope te introduceren waarin het onderzoek plaatsvindt en te zorgen voor een eenduidig begrip van definities.

Het interviewprotocol is steeds grotendeels gelijk doorlopen, echter zijn niet altijd alle vragen aan middenmanagers gesteld. Afwijkingen hiervan zijn te verklaren door onervarenheid van de interviewer en potentieel interessante uitwijdingen van de geïnterviewde middenmanagers. Niet alle antwoorden van respondenten en sleutelfunctionarissen zijn bruikbaar. Dat komt omdat in het antwoord van de persoon niet beide onderwerpen (namelijk de relatie van de ene variabele met de andere) aan bod kwamen. Daarnaast zijn definities van begrippen anders begrepen dan initieel uitgelegd, waardoor ze niet te gebruiken zijn voor beantwoording van de onderzoeksvragen.

3.8. Keuze voor respondenten

De keuze van eenheden is gebaseerd op literatuur d.m.v. een theoriegerichte selectie. Er wordt specifiek gezocht naar middenmanagers die rolstress ervaren. Generalisatie naar de populatie middenmanagers bij Defensie of overheid is niet aan de orde. Het gaat er om de reikwijdte van de gevonden resultaten te bepalen en een goede afspiegeling te krijgen van de situatie.

Introductie bij het projectteam "SAP BV" vindt plaats d.m.v. een bespreking met de leiding waarbij intenties van de onderzoeker en onderzoek zijn uitgelegd. Vervolgens is toestemming verkregen voor het uitvoeren van het onderzoek. Het projectteam is voor haar verantwoordelijkheden de functionele leiding van middenmanagers die werkzaam zijn binnen de divisies van het CDC op het gebied van SAP Bedrijfsvoering. De verkregen toestemming verschaft daarmee toegang tot deze middenmanagers. Alle contacten zijn via het projectteam benaderd om draagvlak te creëren.

Daarnaast zijn alle mogelijke respondenten (middenmanagers werkzaam binnen divisies van het CDC) en sleutelfunctionarissen (middenmanagers werkzaam binnen projectteam van staf CDC) per mail benaderd waarin intenties en bedoelingen zijn verhelderd en de onderzoeker als persoon is geïntroduceerd. Hierin is aangegeven dat zij benaderd zullen worden om mee te werken aan het onderzoek. De personen die mee willen werken worden aan het begin van het gesprek nogmaals duidelijk gemaakt wat precies de

bedoeling is van het gesprek, er wordt aangegeven dat de gegevens anoniem worden behandeld en gevraagd of het gesprek mag worden opgenomen. Belangrijke gegevens gaan op die manier niet verloren. Het interview is een keer uitgetoetst d.m.v. een proefinterview met een belangrijke respondent.

In het kader van het Processenmanagement Defensie, de nieuwe wijze van besturen, (zie hoofdstuk 4) zijn voor de implementatie van SAP en het verbeteren van de kwaliteit van de bedrijfsvoering, procesmanagers (PM) en coördinerend procesmanagers (CPM) aangesteld. Zij fungeren als respondenten en vertegenwoordigen hierbij zichzelf. De interesse gaat uit naar de situatie waarvan zij deel van uitmaken en de wijze waarop zij met de situatie omgaan. De CPM's (2) zijn in eerste instantie geïnterviewd omdat zij het overzicht (zouden moeten) hebben m.b.t. de bedrijfsvoering van (hun deel van) de organisatie. Hiervoor is eerst een proefinterview afgenomen dat na analyse mogelijk kon worden aangepast op basis geschiktheid. Nadat de interviews met CPM's zijn afgenomen is er bij een aantal PM's (5) en leden van het projectteam (3) aanvullende interviews afgenomen om mogelijk nieuwe informatie te vergaren, te verwerken en analyseren. Sleutelinformanten zijn leden van de projectgroep (programmamanager en senior medewerkers) die een leidende rol hebben in de voortgang van het project. De projectgroep is voor de implementatie van verbeteringen in de bedrijfsvoering afhankelijk van de (C)PM's en kan in die zin hun functioneren ook beoordelen. Er is primair gekozen voor (C)PM's omdat zij deze rol als neventaak hebben en deze rol een hoop extra werk met zich meebrengt naast hun reguliere werkzaamheden, waardoor het aannemelijk is dat er tekenen zijn van roloverbelasting.

3.9. Data-analyse

Om de gegevens uit de interviews te analyseren zijn methoden van Saunders (2008) gebruikt. Voorafgaand aan de analyse is aan datareductie gedaan en zijn samenvattingen gemaakt. Samenvattingen zijn vraag per vraag met elkaar vergeleken om een gelijkend beeld te onderzoeken. Dit is steeds op dezelfde wijze gedaan. De componenten van rolstress en het organisatieleervermogen zijn hierbij leidend geweest. Hieronder volgt een voorbeeld (3) van hoe dit is gedaan voor een component van organisatieleervermogen. De uitwerkingen staan in hoofdstuk 4 en bijlage 3. De (sub)conclusies die in dit onderzoek worden getrokken zijn nog niet concreet statistisch bevestigd. De resultaten zijn gebaseerd op de perceptie van mensen en de wijze waarop zij tegen hun specifieke verandercontext aankijken.

Voorbeeld 3

Het nemen van risico

De mate waarin men risico kan nemen is met behulp van de volgende vragen onderzocht:

- "In hoeverre wordt u aangemoedigd om risico's te nemen?"
- "Begeeft u zich vaak op onbekend terrein?"

Uit de gezamenlijke antwoorden blijkt:

- Tweederde van de ondervraagden geeft aan dat men zich niet aangemoedigd voelt om risico te nemen.
- Tweederde begeeft zich regelmatig op onbekend terrein.

Bij kwalitatief onderzoek is het van belang is om niet in te grijpen in de bestaande situatie om zo goed mogelijk te kunnen generaliseren, aldus Baarda, de Goede en Teunissen (2005). Analyse van bestaande gegevens is daarom uitermate geschikt. De toegankelijkheid tot bestaande gegevens is goed. Rapportages en verslagen van de projectgroep staan ter beschikking en het materiaal is dus snel en goedkoop te verkrijgen. Doordat bestaande gegevens non- reactief zijn (veranderen niet), leidt dit tot hogere betrouwbaarheid. Daarnaast is het materiaal meervoudig analyseerbaar (vaker in te zien). Persoonlijke correspondentie wordt niet gebruikt in het kader van de ethische- en privacy argumenten. Documentstudie vindt plaats van beleidsstukken, interne procedures en verslaglegging van de procesvoortgang. Resultaten verkregen uit interviews kunnen door documentstudie verankerd worden, als blijkt dat in documenten aanwijzingen staan, die resultaten uit interviews bevestigen.

3.10. Methodologische issues

- Betrouwbaarheid:

Betrouwbaarheid wordt gewaarborgd door interviews in een neutrale setting en zonder gezagsverhoudingen. Daarnaast is enige mate van structuur van de interviews gehanteerd zodat (over het algemeen) dezelfde vragen steeds zijn gesteld. Het interview is opgebouwd uit een algemeen deel, een deel m.b.t. rolstress en een gedeelte over het organisatieleervermogen in relatie tot rolstress. Er zit ook een afronding in. Dit protocol is steeds op dezelfde wijze doorlopen.

De benaderingen voor interpretatie van gegevens moet steeds op dezelfde wijze te gebeuren (Saunders 2011). Deze procedure is beschreven in paragraaf 6 van dit hoofdstuk en uniform toegepast. Om de betrouwbaarheid te maximaliseren moet volgens Yin (2003) nog aan een aantal voorwaarden worden voldaan. De eerste is het gebruik van een case study protocol, waarin de uitgevoerde methodische handelingen uitgebreid beschreven staan en dus herhaald kunnen worden. Dit hoofdstuk is daarvoor de belangrijkste richtlijn. Daarnaast wordt een case study database aangelegd om de gegevens op een juiste wijze te documenteren. Deze gegevens zijn compleet terug te vinden in de bijlagen en zijn in die zin te beschouwen als de case study database.

Betrouwbaarheid is volgens Baarda (2005) de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van het toeval. Dit wordt bij kwalitatief onderzoek niet zonder meer als pluspunt ervaren, omdat de onderzoeker openstaat voor onverwachte gebeurtenissen. Wel moet bij kwalitatief onderzoek duidelijk zijn waar de conclusies op gebaseerd zijn. Ze moeten controleerbaar en inzichtelijk zijn. Het resultatenhoofdstuk en de bijlagen samen vullen deze randvoorwaarden in. Een indicatie voor betrouwbaarheid en stabiliteit wordt bereikt door na dataverzameling de gegevens enige tijd later nog eens te bekijken en analyseren (intra- interviewerbetrouwbaarheid). Dit is tijdens de verwerking van de onderzoeksdata toegepast. Verlate en indirecte registratie vormt een risico voor de betrouwbaarheid, daarom is gebruik gemaakt van een dictafoon om alle gesprekken op te nemen. De interviews zijn na opname zo snel mogelijk uitgeschreven om geheugenverstoren te voorkomen. De uitwerkingen zijn voorgelegd aan de respondenten en sleutelfunctionarissen, zodat zij (eventueel na aanpassing) konden instemmen met de uitwerkingen. Pas na deze procedure is gestart met analyse.

- Generaliseerbaarheid:

Wanneer er theoretische aanknopingspunten met bestaande theorieën zijn gevonden, kan er aangetoond worden dat de resultaten een breder belang hebben dan alleen de case die de basis is voor de gevonden resultaten (Marshall & Rossman, 1999). Volgens Yin (2003) kan de externe validiteit of generaliseerbaarheid bij case studies vergroot

worden door het gebruik van theorie. In dit onderzoek is dat aspect gewaarborgd in hoofdstuk 2. Reflectie van de resultaten op deze theorie vindt plaats in hoofdstuk 5.

Bij kwalitatief onderzoek gaat het om inhoudelijke generalisatie. Hiermee wordt bedoeld dat resultaten van het eigen onderzoek overdraagbaar zijn op vergelijkbare of overeenkomstige situaties. Wanneer de resultaten makkelijker overdraagbaar zijn is er sprake van een grotere vergelijkbaarheid. De conclusies hebben dan een grotere reikwijdte (Baarda, de Goede, Teunissen, 2005). Om de resultaten over te dragen naar andere organisaties moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. De bedrijfsvoering van de organisatie is in verandering en deze situatie moet aanleiding geven tot het ervaren van rolstress bij middenmanagers. Kanttekening is dat er dusdanig veel factoren zijn die mee kunnen spelen tijdens organisatieverandering dat het niet zeker is dat resultaten hetzelfde zullen zijn.

Het onderzoek is gebaseerd op slechts een casus, het aantal middenmanagers dat is geïnterviewd is vrij laag en niet representatief voor de hele populatie middenmanagers bij Defensie. Ook komt het DO waar het onderzoek is uitgevoerd in taakstelling en werkwijze niet overeen met de andere DO's. Resultaten en conclusies kunnen aanleiding geven tot het uitvoeren van aanvullend onderzoek. Als in vergelijkbare situaties vergelijkbare resultaten worden gegenereerd, wordt het aannemelijk dat de gevormde inzichten in de goede richting gaan wijzen.

- *Validiteit:*

Bij kwalitatief onderzoek wordt vaker over geldigheid gesproken. Geldigheid wordt bepaald door de manier waarop je gegevens verzamelt, maar ook door de plekken en tijdstippen waarop dat gebeurt en of de redeneringen in het onderzoek juist zijn uitgevoerd. Er zijn twee vormen van geldigheid van toepassing op een exploratieve studie volgens Yin (2003): externe – en instrumentele geldigheid.

Externe geldigheid: De onderzoekssituatie wordt zoveel als mogelijk intact gelaten. De onderzoeker probeert de situatie te begrijpen en interpreteren vanuit het gezichtspunt van de betrokkenen zelf. Het fenomeen wordt als een geheel bestudeert binnen de context en de historie van de situatie (Baarda 2005). Aan deze voorwaarden is voldaan door een opstelling als onafhankelijke, externe onderzoeker die zijn best doet om geen waardeoordelen te vellen. Tijdens het onderzoeksontwerp voor single case studies wordt de externe validiteit vergroot door het gebruik van literatuur als uitgangspunt om de te onderzoeken onderwerpen op juiste wijze meetbaar te maken (Yin 2003). De literatuur uit hoofdstuk 2 is de basis voor de vragen in de interviews en analyse daarvan.

Instrumentele geldigheid: Deze soort geldigheid heeft te maken met de kwaliteit van de verzamelde gegevens, namelijk de mate waarin ze een geldige weergave zijn van het te bestuderen fenomeen in de praktijksituatie. Door middel van de triangulatiebenadering wordt hetzelfde fenomeen vanuit diverse oogpunten benaderd. Wanneer blijkt dat de verzamelde gegevens convergeren en dus in dezelfde richting wijzen, wordt gesproken over valide gegevens. Dat is gedaan door resultaten uit interviews te bevestigen door middel van documentstudie.

Om na te gaan of de kwaliteit van de gegevens op niveau is worden de resultaten ook voorgelegd aan de betrokkenen. Opmerkingen van respondenten en sleutelfunctionarissen zijn verwerkt in een definitieve versie. Ook is de kwaliteit van de antwoorden tijdens analyse beoordeeld op de wijze waarop in de antwoorden de

gebruikte definities juist zijn uitgelegd of begrepen. Een deel van de antwoorden is als kwalitatief onvoldoende beoordeeld en verder niet meegenomen in de conclusies.

- *Non-response:*

Het probleem van non-response is voorkomen door de respondenten individueel te overtuigen van het belang van het onderzoek voor de wetenschap en ook van het indirecte belang voor hun beroepspraktijk. Het vergroten van begrip over het ontstaan van rolstress en de mogelijke relatie met organisatieleervermogen kan leiden tot nieuwe inzichten voor de functionaris zelf. Dit is gezien het relatief kleine aantal potentiële respondenten praktisch gezien uitvoerbaar. Alle benaderde middenmanagers zijn akkoord gegaan met het verzoek om een interview te geven.

- *Zelfselectie en invloed van de onderzoeker:*

Er is bewust voor gekozen het onderzoek niet uit te voeren binnen het eigen DO, om betrokkenheid in dat opzicht te vermijden. Ondanks het feit dat de onderzoeker niet werkzaam is bij hetzelfde DO is de waarneming mogelijk toch enigszins bevooroordeeld omdat procedures en werkwijzen (gedeeltelijk) overeenkomen met die van het eigen DO (Commando Landstrijdkrachten). Dit is zoveel als mogelijk voorkomen door te proberen niet mee te gaan in de waardeoordelen van geïnterviewden.

Ook is het mogelijk dat de wijze waarop het interview is gestructureerd een scala aan relevante antwoorden uitsluit. Er is geprobeerd dit zoveel mogelijk te ondervangen door de geïnterviewden de mogelijkheid te geven om uit te wijden en af te wijken van het gevraagde onderwerp. Enige mate van invloed op de geïnterviewden is uitgeoefend door de benaderingswijze van de interviewer als persoon. Hierdoor zijn antwoorden mogelijk een bepaalde kant op gestuurd waardoor de kwaliteit van verzamelde data onder druk staat.

- *Sociaal- wenselijke antwoorden:*

Het voorkomen van sociaal- wenselijke antwoorden is grotendeels gerealiseerd door te benadrukken dat de inbreng van elke functionaris volkomen anoniem wordt behandeld en dat resultaten, conclusies en aanbevelingen altijd zoveel mogelijk "algemeen" worden omschreven.

- *Anonimiteit:*

Om medewerking te krijgen en de integriteit van het onderzoek te borgen zijn de geïnterviewden geïnformeerd dat gegevens uit het onderzoek niet herleidbaar zijn naar een persoon of specifieke afdeling en individuele uitspraken niet worden doorgegeven aan leidinggevend.

- *Interpretatieproblemen:*

De verslaglegging van alle afgenomen interviews wordt aan de respondenten voorgelegd om er zeker van te zijn dat gesprekken op een juiste wijze zijn weergegeven en geïnterpreteerd. Mogelijke onvolkomenheden zijn er op deze manier uitgefilterd. Voorafgaand aan het interview zijn de te behandelen definities van begrippen besproken en is het conceptueel model uitgelegd zodat daar een eenduidig begrip over kon ontstaan. Toch bleek achteraf dat begrippen door de geïnterviewde middenmanagers regelmatig anders werden begrepen dan initieel uitgelegd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven. Allereerst wordt de analysemethode behandeld in paragraaf 4.1. Dan volgt een beschrijving van de verandercontext van de casusorganisatie in paragraaf 4.2. Vervolgens worden de deelvragen beantwoordt die bijdragen aan beantwoording van de centrale vraag. Er wordt in paragraaf 4.3 ingegaan op de resultaten met betrekking tot de mate van rolstress bij middenmanagers. Vervolgens worden de resultaten van de verschillende componenten van het organisatieleervermogen behandeld in paragraaf 4.4. In paragraaf 4.5 worden de resultaten beschreven die betrekking hebben op het verband tussen rolstress en het organisatieleervermogen. In paragraaf 4.6 volgt een samenvatting van de belangrijkste resultaten en ten slotte volgt in paragraaf 4.7 een reflectie op de kwaliteit van gegevens en het proces.

4.1. Analysemethode

Voor de specifieke analyse van gegevens wordt verwezen naar hoofdstuk 3, methodologie. In algemene zin is het volgende van belang: de interviews zijn compleet uitgeschreven en vervolgens samengevat. (Zie voor de uitwerkingen van de interviews bijlage 1). Daarna is per vraag nagegaan wat hierover gezegd werd door de respondenten (middenmanager werkzaam in divisie CDC, interviews 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9) en sleutelfunctionarissen (middenmanager als lid projectgroep SAP BV, interviews 4, 7, 10).

Bij de presentatie van de resultaten volgt steeds een subconclusie met betrekking tot de antwoorden op een specifieke vraag. In de interviews zijn eerst algemene vragen gesteld om het geheel in te leiden en een globaal beeld te vormen van de functionaris, de positie en rol. Vervolgens zijn vragen gesteld die te maken hebben met de aanwezigheid van rolstress, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen rolambigüiteit, rolconflict en roloverbelasting. Daarna komen vragen aan bod die te maken hebben met het organisatieleervermogen, waarbij in de laatste vraag over dat onderwerp betrekking heeft op een mogelijk verband tussen het ervaren van rolstress en die specifieke component van het organisatieleervermogen. De uitkomsten hiervan geven antwoord op de onderzoeksvragen en worden bevestigd d.m.v. documentstudie.

Om de antwoorden voor rolstress te categoriseren is gebruik gemaakt van de indeling van Randolph en Posner (1981). Factoren waarvan verondersteld wordt dat ze de relatie tussen de rolzender en de rolbekleder beïnvloeden, worden beschouwd als antecedenten van rolstress (Sawyer, 1992). Kahn et al., (1964) maakt in zijn werk bij het bestuderen van de antecedenten van rolstress een opdeling in organisatorische antecedenten, persoonlijkheidsfactoren en inter-persoonlijke relaties. Omdat sommige antwoorden tot meerdere categorieën terug te voeren zijn, kunnen de aantallen hoger uitvallen dan het aantal geïnterviewde middenmanagers. Deze antecedenten zijn van toepassing op alle aspecten van rolstress. Daarnaast wordt aangegeven of de factoren van invloed objectief waarneembaar zijn of alleen een subjectieve waarneming zijn. Deze beschouwing volgt in paragraaf 4.3. Zie bijlage 2 voor een gedetailleerd overzicht.

4.2. Verandercontext van de casusorganisatie

Om de verandercontext correct te beschrijven wordt begonnen met een uiteenzetting van de nieuwe wijze van besturen bij Defensie, het processenmanagement (par. 4.2.1). Vervolgens wordt uitleg gegeven van het processenmanagement in het materieellogistieke domein (par. 4.2.2), daar ligt namelijk de focus van dit onderzoek. Dan wordt uitgelegd wat de opdracht van de projectgroep SAP Bedrijfsvoering is in deze verandercontext (par. 4.2.3), het team waarbij het onderzoek is uitgevoerd. De aard van de verandercontext wordt beschreven d.m.v. resultaten uit interviews (par. 4.2.4) en documentstudie (par. 4.2.5).

4.2.1. Processenmanagement Defensie

Processenmanagement is het geheel van maatregelen voor het verkrijgen en houden van inzicht in de bedrijfsprocessen, inclusief de zorg voor alle informatie die benodigd is voor het besturen van deze bedrijfsprocessen en het afleggen van verantwoording over de mate waarin de vooraf gestelde doelstellingen zijn gerealiseerd, met het doel de uitvoering van deze processen te verbeteren.

De nieuwe Bestuursstaf Defensie is per 1 november 2013 operationeel. Het streven is om de rollen in het processenmanagement dan belegd te hebben binnen de diverse organisaties. Daarna zal door inventarisatie van de huidige situatie en overleg tussen diverse spelers in het processenmanagement inzicht ontstaan in wat goed werkt en waar eventueel aanpassingen nodig zijn.

Bij Defensie staat de uitvoering centraal. Die is erop gericht om bij te dragen aan het realiseren van de defensiebrede doelstellingen: de inzet en gereedstelling van militaire eenheden. De bedrijfsvoering van Defensie ondersteunt dit proces dat door de operationele commando's wordt uitgevoerd, zodat zij zich kunnen richten op hun primaire activiteiten bij de realisatie van beleidsdoelstellingen Defensie.

De waardeketen van Defensie geeft de samenhang tussen de verschillende processen aan (figuur 5). De primaire processen zijn gericht op het realiseren van de inzet- en gereedstellingsdoelstellingen. De ondersteunende processen zijn gericht op het leveren van de benodigde ondersteuning om deze doelstellingen te behalen. Besturing is nodig om richting te geven aan de organisatie, bedrijfsvoering en de processen.



Figuur 5: Waardeketen Defensie⁵

⁵ Notitie Processenmanagement Defensie (2011), Secretaris- Generaal Aanwijzing A971 Processenmanagement

4.2.2. Processenmanagement binnen het materieellogistieke domein

Defensie heeft voor zijn materieellogistieke en financiële domeinen gekozen voor de invoering van SAP als centraal IV- systeem. De invoering van SAP betekent deels de invoering van nieuwe en deels de vervanging, dan wel aanpassing en koppeling van bestaande IV- functionaliteit. De invoering en het gebruik van SAP vereist een hoge mate van integratie en standaardisatie van domeinoverstijgende en domeineigen processen. Om deze integratie en standaardisatie in goede banen te leiden is het werkend krijgen van het processenmanagement essentieel.

Het bestaan van verschillende beleidsdomeinen en de verschillen in bedrijfsvoering tussen de defensieonderdelen vormen soms obstakels voor de gewenste uniformering en voor het tot stand brengen van een integrale Plan Do Check Act- cyclus. De implementatie van processenmanagement is niet alleen een middel om de samenhang tussen beleid en uitvoering te borgen, maar kan ook de verdere integratie tussen de verschillende domeinen bevorderen⁶.

4.2.3. Projectgroep SAP Bedrijfsvoering

Dit onderzoek richt zich op het Defensieonderdeel "Commando Diensten Centra". Bij het CDC zijn zowel het invullen van het processenmanagement als het realiseren van een gestandaardiseerde, samenhangende bedrijfsvoering nog niet gerealiseerd. De projectgroep SAP Bedrijfsvoering heeft als opdracht om deze realisatie te ondersteunen en dat is formeel verwoord in onderstaande opdracht⁷.

De overkoepelende doelstelling is dat de CDC bedrijfsvoering vanaf eind 2014 effectief wordt ondersteund door het Enterprise Resource Planning (ERP) pakket SAP. Alle materieellogistieke-, onderhoud-, financiële-, transport- ware house management- en verwervingsprocessen zijn voor wat betreft SAP gebruik en beheer volledig ingericht en verankerd in de lijn. Er is voldoende kennis bij de gebruikers, tevens zijn de autorisaties goed ingeregeld voor het gebruik en beheer van SAP. De rol en tegelijkertijd opdracht gegeven door de CDC- raad aan het programma SAP Bedrijfsvoering (SAP BV) is te ondersteunen bij de realisatie van bovengenoemd doel, dit te monitoren en periodiek te rapporteren over de voortgang. De volgende problemen zijn door het CDC onderkend:

- De werking van de SAP- gestuurde werkprocessen is nog onvoldoende beklijfd;
- Geïdentificeerde rollen zijn nog niet voldoende verankerd;
- Gemigreerde data is (deels) vervuild, dit verstoort de werkprocessen.

"Er zijn risico's en kosten aan een actieprogramma verbonden. Maar zij zijn veel minder dan de langlopende risico's en kosten van comfortabel niets doen."⁸

4.2.4. Beschrijving verandercontext op basis van interviews

In interviews is gevraagd naar de wijze waarop respondenten en sleutelfunctionarissen de verandercontext ervaren. Hiervan zijn samenvattingen gemaakt en de essentie van deze samenvattingen is hieronder in een kernzin of een paar steekwoorden samengevat. De uitspraken zijn terug te vinden in bijlage 1 (vraag 5). De perceptie van middenmanagers m.b.t. de verandercontext is gecategoriseerd in een aantal onderwerpen, namelijk organisatie, processenmanagement, SAP implementatie en

⁶ Managementsamenvatting voorschrijf processenmanagement materieellogistiek (2013).

⁷ Kwestie van doorpakken: Projectteam SAP Bedrijfsvoering (2013).

⁸ John F. Kennedy, president USA (1917-1963).

dagelijks werk (tabel 4.1). Ze zijn terug te voeren tot opvattingen in bestudeerde literatuur over verandering en het ervaren van rolstress.

Organisatie	Processenmanagement	SAP implementatie	Dagelijks werk
Ongrijpbare- en gefragmenteerde organisatie	Kwaliteit en kwantiteit in PM- structuur is van onvoldoende niveau	Autorisatie- en rollenproblemen in SAP	Meer reactief dan proactief werken
Chaotische verandercontext	PM- structuur is niet ingevuld met opgeleid en kundig personeel	Onbekendheid en angst voor SAP aanwezig	Geen goede communicatie en geen transparantie
Onbalans tussen centralisatie en decentralisatie			
Eenheden die niet mee veranderen zijn problematisch			

Tabel 4.1: Perceptie van middenmanagers m.b.t. verandercontext CDC

4.2.5. Beschrijving verandercontext op basis van documentstudie

De uitspraken over de verandercontext m.b.t. tot processenmanagement en SAP implementatie, worden ondersteund door wat beschreven staat in "Kwestie van doorpakken", van SAP BV:

- De werking van de SAP- gestuurde werkprocessen is nog onvoldoende beklijfd;
- Geïdentificeerde rollen zijn nog niet voldoende verankerd;
- Gemigreerde data is (deels) vervuild, wat de werkprocessen verstoort.

Er zijn overeenkomsten tussen datgene wat in documenten van de organisatie wordt beschreven als problematiek en wat door het middenmanagement als zodanig wordt bestempeld. Daarnaast blijkt dat de uitspraken van middenmanagers te relateren zijn aan onderwerpen uit hoofdstuk 2 die kunnen leiden tot rolstress. De volgende stap is het aantonen van de mate en intensiteit van rolstress in paragraaf 4.3.

4.3. Rolstress ervaren door middenmanagers in verandercontext.

In deze paragraaf wordt met behulp van interviews de vraag beantwoordt in hoeverre middenmanagers rolstress ervaren. In de interviews zijn vragen gesteld over de aspecten van rolstress op middenmanagementniveau. Dat zijn rolambigüiteit, rolconflict en roloverbelasting. Bij het opstellen van de vragen is onderzoek gebruikt van Savelsbergh (2012) en Kahn (1964). Zowel in het onderzoek van Savelsbergh (2012), Kahn (1964) als in dit onderzoek, hebben de vragen betrekking op de perceptie van de rolbekleder. De resultaten voor elk aspect van rolstress zijn onderverdeeld in drie subparagrafen: resultaten uit interviews, bevestiging van resultaten m.b.v. documentstudie en een subconclusie voor het desbetreffende aspect van rolstress. Het gedeelte wat betrekking heeft op rolambigüiteit is te lezen in paragraaf 4.3.1. t/m 4.3.1.2. Rolconflict is terug te vinden in paragraaf 4.3.2. t/m 4.3.2.2. en roloverbelasting in paragraaf 4.3.3. t/m 4.3.3.2. Afsluitend volgt in paragraaf 4.3.4. een conclusie over de aanwezigheid van rolstress. De volledige antwoorden zijn terug te vinden in bijlage 2.

4.3.1. Resultaten voor rolambiguïteit uit interviews

De mate van rolambiguïteit is m.b.v. de volgende vragen onderzocht:

- In hoeverre zijn de doelstellingen van het werk duidelijk? (6)
- Kunt u uitleggen waarom u de autoriteit heeft om taken binnen uw verantwoordelijkheid uit te kunnen voeren? (7)
- Waarom zijn de rapportagelijnen (on)duidelijk? (8)

In essentie komt de beantwoording van bovenstaande vragen op het volgende neer:

Resultaten voor vraag 6: "In hoeverre zijn de doelstellingen van het werk duidelijk?"

9 functionarissen geven aan dat de doelstellingen van het werk duidelijk zijn, echter alle respondenten plaatsen kanttekeningen omdat er onduidelijkheid is over de manier waarop het doel bereikt moet worden. De belangrijkste zijn:

- Rollen, mandaten en procedures zijn voor veel mensen onduidelijk;
- De interfaces tussen systemen en de richtlijnen daarover zijn soms niet aanwezig;
- De rol en het effect van het processenmanagement op de processen is niet duidelijk gedefinieerd;
- Er zijn uiteenlopende verwachtingen van de projectgroep binnen de organisatie.

1 functionaris geeft geen duidelijk antwoord op de vraag of de doelstellingen van het werk onduidelijk zijn. Betrokkene geeft aan dat er een kloof is tussen beleid en uitvoering.

Als vervolgens gekeken wordt naar de beïnvloedingsfactoren voor de mate van duidelijkheid van doelstellingen zijn deze voornamelijk terug te voeren tot organisatorische antecedenten (8 van de 10) zoals aangegeven in tabel 4.2. Deze zijn grotendeels objectief waarneembaar (8 van de 10). (Zie voor de overige bevindingen bijlage 2.1).

Beïnvloedingsfactoren helderheid doelstellingen	Inhoudelijke voorbeelden	Aantal respondenten
Organisatorische antecedenten	Rollen, mandaten en procedures zijn onduidelijk.	8
Persoonlijkheidsfactoren	Vertaling van doelstellingen naar dagelijkse werkzaamheden onduidelijk	2

Tabel 4.2: Beïnvloedingsfactoren m.b.t. helderheid doelstellingen (rolambiguïteit).

Resultaten voor vraag 7: "Kunt u uitleggen waarom u de autoriteit heeft om taken binnen uw verantwoordelijkheid uit te kunnen voeren?"

8 functionarissen is deze vraag gesteld en zij geven allemaal aan dat ze de autoriteit hebben om taken binnen hun verantwoordelijkheid uit te kunnen voeren. Deze autoriteit wordt grotendeels ontleend aan:

- Deskundigheid;
- Positionering binnen de organisatie;
- Vertrouwen.

De beïnvloedingsfactoren voor autoriteit zijn voornamelijk organisatorische antecedenten en zijn voor het grootste deel objectief waarneembaar, zie tabel 4.3. (Zie voor de overige bevindingen bijlage 2.1).

Beïnvloedingsfactoren helderheid doelstellingen	Inhoudelijke voorbeelden	Aantal respondenten
Organisatorische antecedenten	Mandaat en capaciteit voldoende	5
Inter-persoonlijke relaties	Autoriteit ontleend aan vertrouwen	2
Persoonlijkheidsfactoren	Autoriteit ontleend aan kennis en vakmanschap	2

Tabel 4.3: Beïnvloedingsfactoren m.b.t. autoriteit (rolambigüiteit).

Resultaten voor vraag 8: "Waarom zijn de rapportagelijnen (on)duidelijk?"

7 functionarissen is deze vraag gesteld en zij geven aan dat de rapportagelijnen helder zijn. Er wordt wel een onderscheid gemaakt tussen de commandantenlijn en de processen managementlijn. In 4 interviews geven middenmanagers aan dat de rapportagelijnen in de processenmanagementstructuur niet helder zijn omdat:

- Rapportagelijnen nog tot stand moeten komen;
- Er voor de kwaliteit van de processen in de verkeerde lijn gerapporteerd wordt;
- De rollen en outcome van de processen niet duidelijk zijn omschreven;
- Er geen duidelijke afspraken tussen de lijn en het processenmanagement gemaakt zijn over verantwoording en coördinatie.

De beïnvloedingsfactoren zijn voornamelijk organisatorische antecedenten zoals is aangegeven in tabel 4.4. Ook in dit geval zijn die over het algemeen objectief waarneembaar. (Zie voor de overige bevindingen bijlage 2.1).

Beïnvloedingsfactoren helderheid doelstellingen	Inhoudelijke voorbeelden	Aantal respondenten
Organisatorische antecedenten	In PM structuur zijn rapportagelijnen niet helder omdat rollen niet duidelijk omschreven zijn	7
Inter-persoonlijke relaties	Alle rollen inregelen werkt informele werkwijze in de hand: paradox	1
Persoonlijkheidsfactoren	Handig om op formele rol terug te vallen bij veel discussie	1

Tabel 4.4: Beïnvloedingsfactoren m.b.t. rapportagelijnen (rolambigüiteit).

4.3.1.1. Bevestiging van resultaten voor rolambigüiteit m.b.v. documentstudie.

Het feit dat de rapportagelijnen in de processenmanagementstructuur nog niet helder vormgegeven zijn wordt ondersteund door een intern onderzoek (Nulmeting PM organisatie CDC, sep '13, bijlage 2.5.) van SAP BV. Hierin staat dat de rollen nog onvoldoende zijn gevuld: "Het processenmodel management (PMM) bij CDC is nog zeer kwetsbaar en onvoldoende in staat om de rol als beheerder van de bedrijfsvoering en de ondersteuning van SAP daarbij in te vullen". Daarnaast wordt in deze nulmeting aangegeven dat het bewaken van voortgang van verzoeken tot verandering in processen nauwelijks plaatsvindt, omdat onvoldoende duidelijk is hoe de rolverdeling tussen de defensieonderdelen en de overkoepelende niveaus is.

4.3.1.2. Subconclusie m.b.t. resultaten voor rolambigüiteit

Deze subconclusie heeft betrekking op het algemeen functioneren van de middenmanagers binnen de divisies van het CDC die een rol als CPM of PM hebben (als deeltaak) en het algemeen functioneren van de middenmanagers in de projectgroep (als hoofdtak) en hun relatie tot de middenmanagers die een rol als (C)PM hebben. De projectgroep is voor implementatie van verbeteringen in de bedrijfsvoering namelijk afhankelijk van de (C)PM's en kan hun functioneren in die zin ook beoordelen.

Enige mate van rolambigüiteit is op middenmanagementniveau aanwezig en wordt ervaren. Er wordt namelijk aangegeven dat de doelen helder zijn, maar hoe de gestelde doelen dan bereikt moeten worden vaak nog onduidelijk is. Ook zijn de rapportagelijnen in de processenmanagementstructuur nog niet helder vormgegeven. Algemene strekking is wel dat men de autoriteit heeft om taken binnen de verantwoordelijkheid uit te kunnen voeren. De factoren van invloed op het ontstaan (of ervaren) van rolambigüiteit zijn voornamelijk organisatorisch van aard en objectief waarneembaar.

4.3.2. Resultaten voor rolconflict uit interviews

De mate van rolconflict is m.b.v. de volgende vragen onderzocht:

- In hoeverre ontvangt u conflicterende verzoeken van twee of meer functionarissen? (9)
- In hoeverre heeft u het idee dat acties in uw werk door sommige mensen wel en andere niet worden geaccepteerd? (10)
- In hoeverre krijgt u opdrachten zonder de daarvoor benodigde middelen? (11)

In essentie komt de beantwoording van bovenstaande vragen op het volgende neer:

Resultaten voor vraag 9: "In hoeverre heeft u te maken met conflicterende verzoeken van twee of meer functionarissen?"

7 functionarissen geven aan maken te hebben met conflicterende verzoeken van twee of meer functionarissen, de belangrijkste redenen worden hieronder genoemd:

- Er doen zich conflicten voor bij de keyusers en superusers omdat functiescheidingen onvoldoende zijn aangebracht;
- De coördinerend procesmanagers zijn op dusdanige manier weggezet in de organisatie, dat er een belangenverstremming ontstaat tussen hun divisie en de CDC organisatie;
- Er is een conflict tussen de mate van gedetailleerdheid en het stellen van prioriteiten in processenmanagement.

2 functionarissen geven aan hier niet mee te maken te hebben. De beïnvloedingsfactoren voor conflicterende verzoeken zijn voornamelijk organisatorische antecedenten zoals is aangegeven in tabel 4.5, die zowel objectief waarneembaar zijn (5) en onderdeel zijn van subjectieve waarnemingen van de respondenten (4). (Zie voor overige antwoorden bijlage 2.3).

Beïnvloedingsfactoren helderheid doelstellingen	Inhoudelijke voorbeelden	Aantal respondenten
Organisatorische antecedenten	Functiescheidingen zijn onvoldoende aangebracht	7
Inter-persoonlijke relaties	Conflicterende verzoeken van lager niveau afkappen	1
Persoonlijkheidsfactoren	Procesmanagers reageren meer reactief dan proactief	2

Tabel 4.5: Beïnvloedingsfactoren m.b.t. conflicterende verzoeken (rolconflict).

Resultaten voorvraag 10: "In hoeverre heeft u het idee dat acties in uw werk door sommige mensen wel en andere niet worden geaccepteerd?"

4 middenmanagers is deze vraag gesteld en zij geven allen aan hiermee te maken te hebben in situaties waarbij er verschil van opvatting is over onder andere:

- Interpretatie van rapportageprocedures;
- De verhouding tussen het management en uitvoering;
- Hoe doelen te bereiken;
- Waar rollen binnen PM structuur in te bedden.

De beïnvloedingsfactoren voor de acceptatie van acties in het werk zijn voornamelijk inter-persoonlijke antecedenten zoals aangegeven in tabel 4.6, die zowel objectief waarneembaar zijn en voorkomen in de subjectieve ervaring van respondenten. (Zie voor overige antwoorden bijlage 2.3).

Beïnvloedingsfactoren helderheid doelstellingen	Inhoudelijke voorbeelden	Aantal respondenten
Organisatorische antecedenten	Geen eenduidigheid in rapportageprocedures waardoor problemen ontstaan als gevolg van eigen interpretaties	1
Inter-persoonlijke relaties	Door tijdsdruk ontstaat een opstelling van procesmanagers die niet wenselijk is: Belangenverstrengeling	3

Tabel 4.6: Beïnvloedingsfactoren m.b.t. acceptatie van acties in het werk (rolconflict).

Resultaten voorvraag 11: "In hoeverre krijgt u opdrachten zonder de daarvoor benodigde middelen?"

7 middenmanagers is deze vraag gesteld en zij geven allen aan opdrachten te ontvangen zonder de daarvoor benodigde middelen. De belangrijkste voorbeelden daarbij zijn:

- Er is weinig tijd en door ad- hoc opdrachten moeten steeds prioriteiten gesteld worden;
- Capaciteit en beschikbare kwaliteit van personeel is voor piekbelasting te laag;
- Investerings in PM structuur zijn nodig, middelen daarvoor beperkt aanwezig.

De beïnvloedingsfactoren voor het ontvangen van opdrachten zonder de daarvoor benodigde middelen zijn voornamelijk organisatorische antecedenten (6) en objectief waarneembaar, zie tabel 4.7. (Zie voor overige antwoorden bijlage 2.3).

Beïnvloedingsfactoren helderheid doelstellingen	Inhoudelijke voorbeelden	Aantal respondenten
Organisatorische antecedenten	Weinig tijd en lastig plannen door ontvangen van ad- hoc opdrachten	6
Persoonlijkheidsfactoren	Er wordt reactief gewerkt	1

Tabel 4.7: Beïnvloedingsfactoren m.b.t. ontvangen van opdrachten zonder middelen (rolconflict).

4.3.2.1. Bevestiging van resultaten voor rolambigüiteit m.b.v. documentstudie

In het eerdergenoemde intern onderzoek (bijlage 2.5) komt naar voren dat men opdrachten krijgt zonder de daarvoor benodigde middelen. Het opleidingscentrum heeft namelijk te weinig capaciteit om CDC medewerkers tijdig op te leiden. Dat houdt in dat mensen die een rol krijgen of hebben in de processenmanagementstructuur dat minder effectief kunnen doen zonder opleiding. Er blijkt uit de nulmeting dat rollen in de processenmanagementstructuur onvoldoende zijn gevuld. Het gebrek aan personele vulling is een capaciteitsgebrek en staat het behalen van doelen in de weg.

4.3.2.2. Subconclusie m.b.t. resultaten voor rolconflict

Deze subconclusie heeft betrekking op het algemeen functioneren van de middenmanagers binnen de divisies van het CDC die een rol als CPM of PM hebben (als deeltaak) en het algemeen functioneren van de middenmanagers in de projectgroep (als hoofdtak) en hun relatie tot de middenmanagers die een rol als (C)PM hebben. De projectgroep is voor implementatie van verbeteringen in de bedrijfsvoering namelijk afhankelijk van de (C)PM's en kan hun functioneren in die zin ook beoordelen.

Enige mate van rolconflict is op middenmanagementniveau aanwezig en wordt ervaren. Dat uit zich in het feit dat het grootste deel van de respondenten aangeeft te maken te hebben met conflicterende verzoeken van twee of meer functionarissen. Dat komt onder andere door de positionering van functionarissen in de processenmanagementstructuur en het onvoldoende aanwezig zijn van functie- en rolscheidingen hierin. Daarnaast geven de respondenten aan dat zij te maken hebben met een verschil in acceptatie van acties in hun werk. Inhoud hiervan is hoe rollen in de processenmanagementstructuur in te bedden of hoe doelen bereikt moeten worden. Ook geeft het grootste gedeelte van de respondenten aan dat zij opdrachten krijgen zonder de hiervoor benodigde middelen. Er is namelijk te weinig tijd voor ad- hoc opdrachten waardoor prioriteiten steeds opnieuw gesteld moeten worden. Capaciteit en kwaliteit van het beschikbare personeel is voor piekbelasting te laag. Beïnvloedingsfactoren zijn te categoriseren als organisatorisch en inter-persoonlijk, objectief waarneembaar en onderdeel van subjectieve werkbeleving.

4.3.3. Resultaten voor roloverbelasting uit interviews

De mate van roloverbelasting is m.b.v. de volgende vragen onderzocht:

- In hoeverre is er teveel werk om binnen de gestelde tijd af te krijgen? (12)
- In hoeverre is het werk te complex voor het niveau waarop wordt geacteerd? (13)

In essentie komt de beantwoording van bovenstaande vragen op het volgende neer:

Resultaten voor vraag 12: "In hoeverre is er teveel werk om binnen de gestelde tijd af te krijgen?"

10 middenmanagers is deze vraag gesteld. 9 geven aan dat er teveel werk is om binnen de gestelde tijd af te krijgen, de belangrijkste factoren daarvoor zijn:

- Aanbod van deskundigheid creëert vraag;
- Er is een grote diversiteit aan taken;
- Loyaliteit naar het bedrijf om werk te voltooien;
- Drukke door reorganisatie.

1 middenmanager geeft aan dat er genoeg tijd is omdat outcome in PM lijn niet duidelijk omschreven is en dat het invullen van een rol in de PM lijn tijdens een reorganisatie sterk wordt onderschat.

De beïnvloedingsfactoren voor de (te) grote hoeveelheid werk zijn voornamelijk organisatorische antecedenten zoals weergegeven in tabel 4.8 en deze zijn objectief waarneembaar. (Zie voor overige antwoorden bijlage 2.4).

Beïnvloedingsfactoren helderheid doelstellingen	Inhoudelijke voorbeelden	Aantal respondenten
Organisatorische antecedenten	Als iets procedureel is ingericht maar in de praktijk nog niet werkt dan kost dat meer tijd.	9
Persoonlijkheidsfactoren	Voorganger is kwantitatief overbelast en ziek geworden.	4

Tabel 4.8: Beïnvloedingsfactoren m.b.t. de hoeveelheid werk (roloverbelasting).

Resultaten voor vraag 13: "In hoeverre is het werk te complex voor het niveau waarop wordt geacteerd?"

10 middenmanagers is deze vraag gesteld. 7 middenmanagers geven aan dat het werk te complex is voor het niveau waarop wordt geacteerd. De belangrijkste redenen of signalen hiervoor zijn:

- Het benodigde kennisniveau is (soms) te hoog;
- Expertise ontbreekt deels bij functionarissen in PM lijn (CPM);
- Processen beschrijven is nodig omdat procedures nog niet bestaan;
- Uiting in ziekte en het verlaten van het bedrijf.

3 middenmanagers geven niet aan dat het werk te complex is voor het niveau waarop wordt geacteerd.

De beïnvloedingsfactoren m.b.t. complexiteit van het werk zijn grotendeels in te delen in organisatorische antecedenten (8), een kleiner gedeelte heeft te maken met persoonlijkheidsfactoren (4), dit staat aangegeven in tabel 4.9. Een groot deel (8) is objectief waarneembaar. (Zie voor overige antwoorden bijlage 2.4).

Beïnvloedingsfactoren helderheid doelstellingen	Inhoudelijke voorbeelden	Aantal respondenten
Organisatorische antecedenten	Expertise CPM' s ontbreekt deels.	8
Persoonlijkheidsfactoren	Rolverbelasting uit zich in ziekte en verlaten van bedrijf.	4

Tabel 4.9: Beïnvloedingsfactoren m.b.t. complexiteit van het werk (roloverbelasting).

4.3.3.1. Bevestiging van resultaten voor roloverbelasting m.b.v. documentstudie

In het intern onderzoek (nulmeting, bijlage 2.5) staat beschreven dat de rollen die functionarissen hebben in de processenmanagementstructuur vaak bijzaak zijn en dat betreffende collega's het te druk hebben om er voldoende tijd aan te besteden. Daarnaast wordt ook genoemd dat het kennisniveau op het gebied van SAP over het algemeen onvoldoende is.

4.3.3.2. Subconclusie m.b.t. resultaten voor roloverbelasting.

Deze subconclusie heeft betrekking op het algemeen functioneren van de middenmanagers binnen de divisies van het CDC die een rol als CPM of PM hebben (als deeltaak) en het algemeen functioneren van de middenmanagers in de projectgroep (als hoofdtak) en hun relatie tot de middenmanagers die een rol als (C)PM hebben. De

projectgroep is voor implementatie van verbeteringen in de bedrijfsvoering namelijk afhankelijk van de (C)PM's en kan hun functioneren in die zin ook beoordelen.

Enige mate van roloverbelasting is aanwezig op middenmanagementniveau en wordt ervaren. De meeste respondenten geven namelijk aan dat er te weinig tijd is om het werk af te krijgen. Redenen hiervoor zijn onder andere drukte door de reorganisatie en de grote diversiteit aan taken. Daarnaast is men van mening dat de complexiteit van het werk soms te hoog is voor het niveau waarop wordt geacteerd. Het kennisniveau en expertise ontbreken. De beïnvloedingsfactoren voor roloverbelasting zijn voornamelijk te categoriseren als organisatorische antecedenten en zijn objectief waarneembaar.

4.3.4. Conclusie m.b.t. resultaten voor rolstress

Alle onderzochte vormen van rolstress zijn op middenmanagementniveau aanwezig en worden ervaren. Zowel rolambigüiteit, rolconflict en roloverbelasting. Rolambigüiteit lijkt voornamelijk te ontstaan doordat niet duidelijk is hoe gestelde doelen bereikt moeten worden en omdat rapportagelijnen nog niet helder zijn vormgegeven. Rolconflict ontstaat in deze verandercontext voornamelijk doordat opdrachten ontvangen worden zonder dat daarvoor de benodigde middelen aanwezig zijn. Dit capaciteitsgebrek is terug te voeren op een tekort aan opgeleid personeel. Ook heeft men te maken met conflicterende verzoeken van twee of meer functionarissen. Dat komt o.a. door de positionering van functionarissen in de processenmanagementstructuur en het onvoldoende aanwezig zijn van functie- en rolscheidingen hierin. Rolverbelasting wordt vooral veroorzaakt doordat er te weinig tijd is om het werk af te krijgen. Redenen hiervoor zijn onder andere drukte door de reorganisatie en de grote diversiteit aan taken. Daarnaast is men van mening dat de complexiteit van het werk soms te hoog is voor het niveau waarop wordt geacteerd. Het kennisniveau en expertise ontbreken. De beïnvloedingsfactoren zijn grotendeels organisatorisch van aard en objectief waarneembaar.

4.4. Status van het organisatieleervermogen.

Om antwoord te geven op de vraag wat de status is van het organisatieleervermogen worden alle 9 aspecten hiervan uit het conceptueel model behandeld. Hiervoor worden de belangrijkste antwoorden die de middenmanagers hebben gegeven beschreven. Daarnaast wordt in een samenvattende alinea aangegeven in welke mate bepaalde antwoorden terugkwamen. De componenten zijn achtereenvolgens het nemen van risico (par. 4.4.1), interactie met externe omgeving (par. 4.4.2), dialoog (par. 4.4.3), participatieve besluitvorming (par. 4.4.4), heldere visie en missie (par. 4.4.5), leiderschap (par. 4.4.6), experimenteren (par. 4.4.7), kennisoverdracht (par. 4.4.8) en samenwerking (par. 4.4.9). Dan worden de belangrijkste bevindingen m.b.t. het organisatieleervermogen in algemene bewoordingen gepresenteerd in tabel (4.10) en ten slotte wordt hiervan een beschouwing gegeven in het kader van ondersteuning van het organisatieleervermogen in positieve en negatieve aspecten. Voor de volledige antwoorden wordt verwezen naar bijlage 3: Status van het organisatieleervermogen.

4.4.1. Resultaten voor het nemen van risico

De mate waarin men risico kan nemen is m.b.v. de volgende vragen onderzocht:

- "In hoeverre wordt u aangemoedigd om risico's te nemen?" (14)
- "Begeeft u zich vaak op onbekend terrein?" (15)

Resultaten voor vraag 14:

10 functionarissen is deze vraag gesteld, 6 functionarissen geven aan dat men zich niet aangemoedigd voelt om risico's te nemen omdat:

- Men werkt in een risicomijdende organisatie;
- Men zich conformeert aan beleid;
- Er een overlegcultuur heerst en eerst overeenstemming bereikt moet worden.

4 functionarissen geven aan risico's te nemen omdat:

- Men autonoom is;
- Het geen probleem is indien het beargumenteerd kan gebeuren;
- Men vol van vertrouwen is.

Resultaten voor vraag 15:

9 functionarissen is deze vraag gesteld, 6 functionarissen geven aan zich regelmatig op onbekend terrein te begeven, omdat:

- Er iets werkend gemaakt moet worden wat nog niet werkt;
- De processenmanagementstructuur niet naar behoren functioneert;
- Er vele invullingen van beleid zijn, onduidelijke richtlijnen, conflicten in bedrijfsvoering.

3 functionarissen geven aan zich niet op onbekend terrein te begeven, omdat:

- Het nu nog niet de tijd is om uit de comfortzone te treden;
- Er een goede analyse plaatsvindt van context en belangen.

4 mensen die zich niet aangemoedigd voelen om risico te nemen begeven zich wel regelmatig op onbekend terrein.

Nemen van risico: Van de ondervraagden geeft 60 % aan dat men zich niet aangemoedigd voelt om risico te nemen. 66 % van de middenmanagers begeeft zich regelmatig op onbekend terrein. 40 % van de middenmanagers voelt zich niet aangemoedigd om risico te nemen **en** begeeft zich wel regelmatig op onbekend terrein. Zie voor volledige uitwerkingen bijlage 3.1.

4.4.2. Resultaten voor interactie met de externe omgeving

De mate van interactie met externe omgeving is m.b.v. de volgende vraag onderzocht:

- "In hoeverre wordt u aangemoedigd om aan interactie met de externe omgeving te doen?" (17)

Resultaten voor vraag 17:

10 middenmanagers is deze vraag gesteld, 6 middenmanagers geven aan dat ze niet aangemoedigd worden om aan interactie te doen. Ze doen echter wel aan interactie om de volgende redenen:

- Leren van buiten de organisatie;
- Fungeren als vraagbaak;
- Men is niet in staat doelen te bereiken via de formele organisatie.

2 middenmanagers geven aan dat er weinig interactie is en men hier ook in belemmerd wordt, omdat:

- Er angst is voor machtsoverdracht.

2 middenmanagers geven aan dat men aangemoedigd wordt om aan interactie met de externe omgeving te doen om leren mogelijk te maken.

Interactie met externe omgeving: Van de ondervraagden geeft 80 % aan dat zij niet aangemoedigd worden om aan interactie met de externe omgeving te doen of dat ze hierin tegengewerkt worden. 80 % van de middenmanagers doet echter wel aan

interactie met de externe omgeving, ondanks het feit dat zij hier niet in aangemoedigd worden. Zie voor volledige uitwerkingen bijlage 3.2.

4.4.3. Resultaten voor dialoog

De mate van dialoog is m.b.v. de volgende vragen onderzocht:

- "Is er open en eerlijke communicatie?" (19)
- "Wordt er crossfunctioneel gewerkt?" (20)

Resultaten voor vraag 19:

10 middenmanagers is deze vraag gesteld, 9 middenmanagers geven aan dat er open en eerlijke communicatie is en dat er ruimte is om de huidige werkwijze ter discussie te stellen. Open en eerlijke communicatie:

- Zorgt voor acceptatie en verbetering;
- Schept een klimaat om te zoeken naar oplossingen voor problemen.

1 middenmanager geeft aan dat er geen open en eerlijke communicatie is en dat:

- Er een hoge mate van voorzichtigheid heerst, dit is inherent aan de organisatie.

Resultaten voor vraag 20:

Slechts 3 personen is deze vraag gesteld, zij geven allen aan dat crossfunctioneel werken weinig gebeurt:

- Maar er wel behoefte is om zaken af te stemmen en conflicten op te lossen;
- Er slechte informatievoorziening is waardoor men niet betrokken wordt.

Dialoog: 90 % van de middenmanagers geven aan dat er open en eerlijke communicatie is en dat er ruimte is om de huidige werkwijze ter discussie te stellen. 100 % van de ondervraagden geeft aan dat crossfunctioneel werken weinig gebeurt. Zie voor volledige uitwerkingen bijlage 3.3.

4.4.4. Resultaten voor participatieve besluitvorming

De mate van participatieve besluitvorming is m.b.v. de volgende vraag onderzocht:

- "In hoeverre wordt er aan participatieve besluitvorming gedaan?" (22)

Resultaten voor vraag 22:

10 personen is deze vraag gesteld, 9 geven aan dat er aan participatieve besluitvorming wordt gedaan:

- Er wordt invloed uitgeoefend door anderen het "waarom" te laten voelen;
- Draagvlak is essentieel.

2 geven aan dat men weinig betrokken wordt vanuit het hoger niveau:

- Er is alleen reactief betrokkenheid, niet inhoudelijk.

Participatieve besluitvorming: 90 % van de middenmanagers geven aan dat er aan participatieve besluitvorming wordt gedaan. Zie voor volledige uitwerkingen bijlage 3.4.

4.4.5. Resultaten voor heldere visie en missie

De mate van visie en missie is m.b.v. de volgende vragen onderzocht:

- "Is de missie helder?" (24)
- "Is de missie realiseerbaar?" (25)

Resultaten voor vraag 24:

10 middenmanagers is deze vraag gesteld,

- 8 geven aan dat de missie helder is;
- 2 geven aan dat de doelstellingen of kernwaarden helder zijn, maar dat er nog geen overkoepelende visie is.

Resultaten voor vraag 25:

7 personen is deze vraag gesteld, 7 geven aan dat de missie realiseerbaar is. Daar worden echter wel een aantal randvoorwaarden aan gesteld die met organisatie te maken hebben:

- Er moet voldoende capaciteit worden vrijgemaakt;
- Functionarissen in PMM structuur en lijnorganisatie moeten zich conformeren aan hun rol;
- Er moet agendering van de onderwerpen van de projectgroep binnen de CDC-raad zijn.

Missie: 80 % van de ondervraagden geeft aan dat er een heldere missie is, maar 70 % geeft aan dat het realiseren van die missie afhangt van het invullen van randvoorwaarden in de organisatie. Zie voor volledige uitwerkingen bijlage 3.5.

4.4.6. Resultaten voor leiderschap

De mate van leiderschap is m.b.v. de volgende vragen onderzocht:

- "In hoeverre is er weerstand tegen nieuwe ideeën van de leiding?" (27)
- "Hoe wordt er omgegaan met kritiek?" (28)

Resultaten voor vraag 27:

7 personen is deze vraag gesteld, alle 7 geven aan dat er geen openlijke weerstand is tegen verandering, echter:

- Materieelbeheer is onderbelicht vanwege prioriteitenstelling;
- Er vermoedelijk sprake is van dubbele agenda's;
- Sommige mensen moeite hebben met verandering.

Resultaten voor vraag 28:

7 personen is deze vraag gesteld,

- 4 geven aan dat positief wordt gereageerd op kritiek;
- 3 geven aan dat verdedigend, terughoudend of aanvallend wordt gereageerd op kritiek.

Leiderschap: Alle ondervraagden geven aan dat er geen openlijke weerstand van de leiding is tegen nieuwe ideeën maar dat er problemen zijn met leiderschap rondom de implementatie van veranderingen. Er wordt wisselend omgegaan met kritiek, zowel positief (57 %) als terughoudend of aanvallend (43 %). Zie voor volledige uitwerkingen bijlage 3.6.

4.4.7. Resultaten voor experimenteren

De mate waarin ruimte is voor experimenten is m.b.v. de volgende vraag onderzocht:

- "In hoeverre ontvangt u steun en aanmoediging om nieuwe dingen te proberen?" (30)

Resultaten voor vraag 30:

10 personen is deze vraag gesteld, 7 personen geven aan ondersteund te worden en aanmoediging te krijgen om nieuwe dingen te proberen, omdat:

- Een visionaire commandant dit ondersteund;
- Het ook nodig is vanuit de rol die vervuld wordt;
- Er abstracte kaders zijn waarbij een eigen interpretatie mogelijk is.

3 personen geven aan dat hier minder ruimte voor is, vanwege het feit dat:

- Men beperkt wordt door de kaders van beleid;
- Er niet veel tijd is om te experimenteren;
- Er grote onbekendheid is in het werken met SAP.

Experimenteren: 70 % van de middenmanagers geeft aan ondersteund te worden en aanmoediging te krijgen om nieuwe dingen te proberen. 30 % geeft aan dat hier minder ruimte voor is. Zie voor volledige uitwerkingen bijlage 3.7.

4.4.8. Resultaten voor kennisoverdracht

De mate van kennisoverdracht is m.b.v. de volgende vraag onderzocht:

- "Hoe wordt er omgegaan met het maken van fouten binnen de organisatie?" (32)

Resultaten voor vraag 32:

10 personen is deze vraag gesteld:

- 1 geeft aan dat er meer fouten worden geaccepteerd gedurende reorganisaties;
- 4 geven aan dat men afgerekend wordt op het maken van fouten;
- 6 geven aan dat er wordt geleerd van het maken van fouten.

Kennisoverdracht: Er wordt wisselend omgegaan met het maken van fouten, afrekenend (40 %) en er wordt ook van geleerd (60 %). Zie voor volledige uitwerkingen bijlage 3.8.

4.4.9. Resultaten voor samenwerking

De mate van samenwerking is m.b.v. de volgende vraag onderzocht:

- "In hoeverre bent u in staat om informele werkgroepen samen te stellen?" (34)

Resultaten voor vraag 34:

10 personen is deze vraag gesteld, allen geven aan in staat te zijn om informele werkgroepen samen te stellen, waarbij wordt aangegeven dat:

- Het een belangrijk deel van de rol uitmaakt om problemen te signaleren en op het juiste niveau op te laten lossen;
- Samenwerking essentieel is om het doel te bereiken.

Samenwerking: Alle middenmanagers zeggen in staat te zijn om informele werkgroepen samen te stellen. Zie voor volledige uitwerkingen bijlage 3.9.

Bovenstaande resultaten zijn samengevat en weergegeven in tabel 4.10, waarbij in algemene bewoordingen wordt aangegeven wat de status van de componenten van het organisatieleervermogen is.

<i>Risico nemen</i>	Men voelt zich overwegend minder aangemoedigd om risico's te nemen, terwijl men zich wel op onbekend terrein bevindt.
<i>Interactie met externe omgeving</i>	Men voelt zich overwegend minder aangemoedigd om aan interactie met de externe omgeving te doen, ondanks dat doet men dit wel.
<i>Dialog</i>	Open en eerlijke communicatie is wel mogelijk en vindt plaats maar crossfunctioneel werken mag geïntensiveerd worden.
<i>Participatieve besluitvorming</i>	Er wordt overwegend wel aan participatieve besluitvorming gedaan.
<i>Heldere missie en visie</i>	Er is een heldere missie, maar de randvoorwaarden voor realisatie daarvan zijn nog niet ingevuld.
<i>Leiderschap</i>	Er is geen openlijke weerstand van de leiding tegen verandering, er wordt echter wel wisselend omgegaan met het krijgen van kritiek.
<i>Experimenteren</i>	Het klimaat om te experimenteren lijkt bij het grootste deel van de middenmanagers aanwezig te zijn. Bij een kleiner deel is dat nog voor verbetering vatbaar.
<i>Kennisoverdracht</i>	Er wordt in de meeste gevallen geleerd van het maken van fouten. Er lijkt enigszins een klimaat te zijn waarin mensen afgerend worden op het maken van fouten.
<i>Samenwerking</i>	Men is in staat om informele groepen samen te stellen om problemen op te lossen.

Tabel 4.10: Status van de componenten van het organisatieleervermogen

De aspecten van het organisatieleervermogen die in hoge mate aanwezig zijn en het leervermogen ondersteunen zijn: participatieve besluitvorming, experimenteren en samenwerking. Er zijn ook een aantal aspecten van het organisatieleervermogen die overwegend positief worden beoordeeld maar nog voor verbetering vatbaar zijn: dialoog op het gebied van crossfunctioneel werken, missie op het gebied van invullen van randvoorwaarden voor realisatie, leiderschap voor het ontvankelijk en positief opstellen voor kritiek en kennisoverdracht voor het tolerant omgaan met het maken van fouten. De aspecten die overwegend negatief worden beoordeeld zijn: men wordt vrijwel niet aangemoedigd om risico's te nemen of om aan interactie met de externe omgeving te doen. Positief punt hierbij is dat ondanks het feit dat men niet aangemoedigd wordt om aan interactie met de externe omgeving te doen, dit toch gebeurt. Deze aspecten zijn hieronder nogmaals weergegeven waarbij een indeling is gemaakt in overwegend positieve en negatieve aspecten van het organisatieleervermogen.

De overwegend positieve aspecten van het organisatieleervermogen zijn:

- Men doet aan interactie met de externe omgeving;
- Open en eerlijke communicatie is mogelijk en aanwezig (dialoog);
- Men doet aan participatieve besluitvorming;
- Er is een heldere missie;
- Er is geen openlijke weerstand van de leiding tegen verandering (leiderschap);
- Experimenteren is voor een groot deel mogelijk;
- Er wordt geleerd van het maken van fouten (kennisoverdracht);
- Men is in staat om informele groepen samen te stellen om problemen op te lossen (samenwerking).

De overwegend negatieve aspecten van het organisatieleervermogen zijn:

- Men voelt zich minder aangemoedigd om risico's te nemen terwijl men zich wel regelmatig op onbekend terrein bevindt;
- Men voelt zich minder aangemoedigd om aan interactie met de externe omgeving te doen;
- Crossfunctioneel werken vindt weinig plaats (dialoog);
- Voor een klein deel van de middenmanagers is experimenteren minder mogelijk;
- De randvoorwaarden voor realisatie van de missie zijn nog niet ingevuld;
- Er wordt wisselend omgegaan met kritiek (leiderschap);
- Mensen lijken afgerekend te worden op het maken van fouten (kennisoverdracht).

4.5. De relatie tussen rolstress en organisatieleervermogen

Aan middenmanagers is gevraagd wat de invloed is van de door hen ervaren rolstress (rolambigüiteit, rolconflict, roloverbelasting) op de componenten van organisatieleervermogen (nemen van risico, interactie met externe omgeving, dialoog, participatieve besluitvorming, missie, leiderschap, experimenteren, kennisoverdracht, samenwerking). De antwoorden op elke vraag zijn samengevat. Vervolgens zijn voor elke vraag de antwoorden met elkaar vergeleken om de gemeenschappelijkheid hierin te onderzoeken. Er wordt in de resultaten dus ook vermeldt hoe vaak een verband is onderkend. Een gedeelte van de respons was niet bruikbaar. Hierin kwamen niet beide aspecten (rolstress en organisatieleervermogen) aan bod, of zijn definities anders begrepen dan bedoeld. Voor de complete uitwerkingen wordt verwezen naar bijlage 4: Relatie tussen rolstress en organisatieleervermogen. Hieronder staan de belangrijkste antwoorden over het verband tussen rolstress en organisatieleervermogen per component weergegeven. Aangezien dit vrij abstracte vragen zijn is voor verduidelijking de koppeling gelegd tussen de (in het interview besproken) ervaringen op het gebied van rolstress (bijvoorbeeld rolambigüiteit indien men dat ervoer) en de definities van de componenten van het organisatieleervermogen uit het conceptueel model.

"Wat is de relatie tussen rolstress en het nemen van risico?" (16)

6 van de 10 middenmanagers zien een verband tussen (een of meer) aspecten van rolstress en het nemen van risico. 4 van de 10 antwoorden waren niet bruikbaar omdat hierin niet beide aspecten (rolstress en het nemen van risico) aan bod kwamen en zijn definities anders begrepen dan bedoeld. De bruikbare respons levert het volgende resultaat op:

- Rolconflict / rolambigüiteit vormt een risico (3).
- Rolconflict zet aan tot het nemen van risico (1).
- Rolconflict / rolambigüiteit zet aan tot het vermijden van risico (2).

Zie voor de volledige uitwerkingen bijlage 4.1.

"Wat is de relatie tussen rolstress en interactie met externe omgeving?" (18)

8 van de 9 middenmanagers zien een verband tussen (een of meer) aspecten van rolstress en interactie met de externe omgeving. 1 van de 9 antwoorden was niet bruikbaar omdat hierin niet beide aspecten (rolstress en interactie met externe omgeving) aan bod kwamen. De bruikbare respons levert het volgende resultaat op:

- Rolconflict zet aan tot interactie met de externe omgeving.
- Rolstress vermindert door interactie met de externe omgeving (4).
- Rolconflict / rolambigüiteit leidt tot minder interactie met de externe omgeving (2).
- Rolduidelijkheid (afwezigheid van rolambigüiteit) is essentieel bij interactie met externe omgeving.

Zie voor de volledige uitwerkingen bijlage 4.2.

"Wat is de relatie tussen rolstress en dialoog?" (21)

8 van de 10 middenmanagers zien een verband tussen (een of meer) aspecten van rolstress en dialoog. 2 van de 10 antwoorden waren niet bruikbaar omdat hierin niet beide aspecten (rolstress en dialoog) aan bod kwamen en zijn definities anders begrepen dan bedoeld. De bruikbare respons levert het volgende resultaat op:

- Rolstress heeft een negatieve invloed op dialoog (2).
- Door middel van dialoog kan rolconflict / rolambigüiteit / rol onderbelasting (negatieve roloverbelasting) worden vermindert of opgelost (5).
- Gebrek aan dialoog kan leiden tot rolstress.

Zie voor de volledige uitwerkingen bijlage 4.3.

"Wat is de relatie tussen rolstress en participatieve besluitvorming?" (23)

6 van de 10 middenmanagers zien een verband tussen (een of meer) aspecten van rolstress en participatieve besluitvorming. 4 van de 10 antwoorden waren niet bruikbaar omdat hierin niet beide aspecten (rolstress en participatieve besluitvorming) aan bod kwamen en zijn definities anders begrepen dan bedoeld. De bruikbare respons levert het volgende resultaat op:

- Gebrekkige participatieve besluitvorming leidt tot rolambigüiteit / rolconflict (3).
- Participatieve besluitvorming leidt tot afname van rolambigüiteit (1).
- Participatieve besluitvorming leidt tot roloverbelasting (1).
- Rolconflict leidt tot afname van participatieve besluitvorming (1).

Zie voor de volledige uitwerkingen bijlage 4.4.

"Wat is de relatie tussen rolstress en missie?" (26)

3 van de 9 middenmanagers zien een verband tussen (een of meer) aspecten van rolstress en het hebben van een heldere missie. 6 van de 9 antwoorden waren niet bruikbaar omdat hierin niet beide aspecten (rolstress en missie) aan bod kwamen en zijn definities van begrippen anders begrepen dan bedoeld. De bruikbare respons levert het volgende resultaat op:

- Onvoldoende aandacht voor of ontbreken van een missie leidt tot rolstress (3).

Zie voor de volledige uitwerkingen bijlage 4.5.

"Wat is de relatie tussen rolstress en leiderschap?" (29)

8 van de 10 middenmanagers zien (een) verband(en) tussen (een of meer) aspecten van rolstress en leiderschap. 2 van de 10 antwoorden waren niet bruikbaar omdat hierin niet beide aspecten (rolstress en leiderschap) aan bod kwamen. De bruikbare respons levert het volgende resultaat op:

- Leiderschap is bepalend in het ervaren van rolstress (4).
- Leiderschap kan rolstress / rolambigüiteit doen afnemen (3).
- Rolstress zet goed leiderschap onder druk.

Zie voor de volledige uitwerkingen bijlage 4.6.

"Wat is de relatie tussen rolstress en experimenteren?" (31)

7 van de 10 middenmanagers zien een verband tussen (een of meer) aspecten van rolstress en experimenteren. 3 van de 10 antwoorden waren niet bruikbaar omdat hierin niet beide aspecten (rolstress en experimenteren) aan bod kwamen en zijn definities anders begrepen dan bedoeld. De bruikbare respons levert het volgende resultaat op:

- Rolstress / rolconflict beperkt de mogelijkheid tot experimenteren (3).
- Experimenteren kan potentieel leiden tot rolconflict / roloverbelasting (2).
- Experimenteren kan rolstress verminderen.
- Bij experimenteren wordt rolambigüiteit geaccepteerd.

Zie voor de volledige uitwerkingen bijlage 4.7.

"Wat is de relatie tussen rolstress en kennisoverdracht?" (33)

7 van de 10 middenmanagers zien een verband tussen (een of meer) aspecten van rolstress en kennisoverdracht. 1 middenmanager zag geen verband. 2 van de 10 antwoorden waren niet bruikbaar omdat hierin niet beide aspecten (rolstress en kennisoverdracht) aan bod kwamen. De bruikbare respons levert het volgende resultaat op:

- Door rolstress wordt kennisoverdracht moeilijker (3).
- Kennisoverdracht leidt tot vermindering rolambigüiteit (3).
- Niet doen aan kennisoverdracht voorkomt een toename van rolstress.

Zie voor de volledige uitwerkingen bijlage 4.8.

"Wat is de relatie tussen rolstress en samenwerking?" (35)

9 van de 10 middenmanagers zien een verband te zien tussen (een of meer) aspecten van rolstress en samenwerking. 1 van de 10 antwoorden was niet bruikbaar omdat hierin niet beide aspecten (rolstress en samenwerking) aan bod kwamen. De bruikbare respons levert het volgende resultaat op: (Zie voor de volledige uitwerkingen bijlage 4.9).

- Samenwerking dient om rolstress (2), rolambigüiteit (2), rolconflict (1) en roloverbelasting (1) te verminderen of voorkomen.
- Rolstress heeft een nadelige invloed op samenwerking (2).
- Ongelijkwaardige samenwerking leidt tot rolconflict.

4.5.1. Subconclusies voor relatie tussen rolstress en organisatieleervermogen

Alle respondenten zien verbanden tussen rolstress op middenmanagementniveau en de componenten van het organisatieleervermogen. Er zijn in totaal 88 vragen gesteld die betrekking hebben op de relatie tussen rolstress en organisatieleervermogen (10 interviews x 9 componenten = 90 vragen – 2 door onzorgvuldigheid = 88). Van de 63 antwoorden die bruikbaar waren (72 %) is er bij 60 antwoorden een directe relatie aangegeven (95 %), 1 antwoord geeft een indirecte relatie aan, in 1 geval is de afwezigheid van een component van rolstress als randvoorwaardelijk ervaren. In 62 van de 63 bruikbare antwoorden is dus een verband gezien (98 %) en in 1 geval werd geen

verband gezien in relatie tot desbetreffende component van het organisatieleervermogen. De componenten van het organisatieleervermogen kunnen volgens de respondenten zowel een positief als negatief effect hebben op het ervaren van rolstress. Anderzijds kan het ervaren van rolstress zowel een positief als negatief effect hebben op het organisatieleervermogen en er kan ook een "neutrale" verhouding zijn.

Het ervaren van rolstress of een component van het organisatieleervermogen waren uitgangspunt in de antwoorden. Voor de componenten risico nemen en interactie met de externe omgeving werd vooral rolstress als uitgangspunt genomen in de beantwoording. Voor de componenten dialoog, participatieve besluitvorming, heldere missie, leiderschap en samenwerking werden vooral deze aspecten als uitgangspunt genomen. Bij de componenten experimenteren en kennisoverdracht was dat ongeveer gelijk verdeeld.

In onderstaande tabel (4.11) is aangegeven of organisatieleervermogen of rolstress als uitgangspunt werd genomen in de beantwoording van de vraag. Ook is het effect weergegeven dat rolstress op het organisatieleervermogen of het organisatieleervermogen op rolstress heeft. Een positief effect is getypeerd als bevorderend voor het organisatieleervermogen of rolstress verminderend. Een negatief effect is uitgelegd als belemmerend voor het organisatieleervermogen of een toename van rolstress. Een neutraal effect is getypeerd als de aanwezigheid van een verband zonder positief of negatief effect.

88 antwoorden 63 bruikbaar (72 %)	Uitgangspunt component OLC	Uitgangspunt rolstress	Effect positief	Effect negatief	Effect neutraal
Risico nemen (6)	0 %	100 %	17 %	83 %	
Interactie (8)	12,5 %	87,5 %	62,5 %	25 %	12,5 %
Dialoog (8)	87,5 %	12,5 %	62,5 %	37,5 %	
Participatie (6)	75 %	25 %	17 %	83 %	
Missie (3)	67 %	33 %	0 %	100 %	
Leiderschap (8)	87,5 %	12,5 %	37,5 %	12,5 %	50 %
Experimenteren (7)	57 %	43 %	14 %	71 %	14 %
Kennisoverdracht (8 waarvan 1 x geen relatie).	50 %	37,5 %	50 %	37,5 %	
Samenwerking (9)	78 %	22 %	66 %	34 %	

Tabel 4.11: Relatie tussen rolstress en organisatieleervermogen.

4.6. Samenvatting resultaten

De verandercontext geeft aanleiding tot het ervaren van rolstress voor middenmanagers werkzaam in de projectgroep van staf CDC en voor middenmanagers werkzaam binnen de divisies met een rol als CPM of PM. Zowel interviews als documentstudie bij de casestudy hebben uitgewezen dat er grote gelijkenissen zijn met het fenomeen rolstress zoals dat beschreven wordt in de literatuur. Alle onderzochte vormen van rolstress zijn in de casusorganisatie op middenmanagementniveau aanwezig en worden ervaren. Zowel rolambigüiteit, rolconflict als roloverbelasting. De beïnvloedingsfactoren zijn grotendeels organisatorisch van aard en objectief waarneembaar.

De positieve aspecten van het organisatieleervermogen in de onderzochte casusorganisatie zijn participatieve besluitvorming, experimenteren en samenwerking. Dialoog, missie, leiderschap en kennisoverdracht zijn positieve aspecten die nog voor verbetering vatbaar zijn. De aspecten die overwegend negatief worden beoordeeld zijn het nemen van risico en interactie met de externe omgeving.

De resultaten m.b.t. rolstress en organisatieleervermogen zijn geldig voor deze specifieke organisatie. Hoogstwaarschijnlijk levert een vergelijkbaar onderzoek in een organisatie met een andere verandercontext ook andere resultaten op. Het is echter nog de vraag of dat voor de resultaten m.b.t. het verband tussen rolstress en het organisatieleervermogen ook zo is, of dat dit vergelijkbare resultaten oplevert.

Alle respondenten of sleutelfunctionarissen zien verbanden tussen rolstress op middenmanagementniveau en de componenten van het organisatieleervermogen. In 98 % van de bruikbare respons was dit het geval. De componenten van het organisatieleervermogen kunnen volgens de respondenten zowel een positief als negatief effect hebben op het ervaren van rolstress. Anderzijds kan het ervaren van rolstress zowel een positief als negatief effect hebben op het organisatieleervermogen. Er wordt in sommige gevallen een verband gezien dat geen positief of negatief effect heeft.

4.7. Kwaliteit gegevens en proces

Ondanks het feit dat er een structuur is aangehouden voor de interviews is hier regelmatig van afgeweken, wat de bruikbaarheid van de gegevens heeft verminderd. Daarnaast is een aanzienlijk deel van de verkregen antwoorden als kwalitatief onvoldoende beoordeeld waardoor deze niet meegenomen konden worden in de conclusies. Het proces omtrent de interviews is steeds op dezelfde wijze doorlopen alleen vanwege drukte waren de doorlooptijden tussen het aanbieden van het uitgeschreven interview en het verkrijgen van de herziene versie met feedback vrij lang. Dit heeft mogelijk voor geheugenverstoren geleid wat de kwaliteit van de analyse niet ten goede komt.

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

In paragraaf 5.1 van dit hoofdstuk staan de conclusies. In paragraaf 5.2 komt de discussie aan bod en paragraaf 5.3 gaat in de aanbevelingen die naar aanleiding van dit onderzoek gedaan kunnen worden.

5.1. Conclusies

Voor de conclusies wordt gerefereerd naar de doelstelling en probleemstelling en wordt geprobeerd om hier antwoord op te geven.

Doelstelling: Door analyse van het verband tussen het ervaren van rolstress bij middenmanagers en het organisatieleervermogen in een verandercontext een bijdrage leveren aan een beter begrip van deze relatie.

Probleemstelling / centrale vraag: Wat is de relatie tussen het fenomeen rolstress, ervaren door middenmanagers in een verandercontext en het organisatieleervermogen?

De doelstelling is gerealiseerd omdat er door dit onderzoek een beter begrip is ontstaan over het verband tussen rolstress bij middenmanagers en het organisatieleervermogen in een verandercontext. Deze realisatie is af te leiden uit de belangrijkste resultaten.

De aanwezigheid van rolstress bij middenmanagers is aangetoond door onderzoek te doen naar een verandercontext bij Defensie. Nadat bleek dat deze aanleiding gaf tot aanwezigheid van rolstress is d.m.v. interviews en documentstudie aan het licht gekomen dat dit fenomeen daadwerkelijk present is en wordt ervaren door het middenmanagement. Dit is de belangrijkste voorwaarde voor het onderzoeken van een verband met organisatieleervermogen, omdat een dergelijke relatie anders niet kan worden aangetoond of onderzocht.

Er is onderzoek gedaan naar de status van het organisatieleervermogen. De resultaten van dit onderzoeksgedeelte zijn voor realisatie van de doelstelling en beantwoording van de centrale vraag minder relevant voor een bijdrage aan wetenschappelijke kennis, omdat het niet uitmaakt of aspecten van dit organisatieleervermogen wel of niet aanwezig zijn. Het niet aanwezig zijn van een aspect van het organisatieleervermogen kan namelijk worden veroorzaakt door rolstress. Het gaat in dit onderzoek om het aantonen van een verband tussen deze fenomenen.

Alle respondenten of sleutelfunctionarissen zien verbanden tussen rolstress op middenmanagementniveau en de componenten van het organisatieleervermogen. In 98 % van de bruikbare respons was dit het geval. Het gaat hier echter niet om harde statistische verbanden. De componenten van het organisatieleervermogen kunnen volgens de respondenten zowel een positief als negatief effect hebben op het ervaren van rolstress. Anderzijds kan het ervaren van rolstress zowel een positief als negatief effect hebben op het organisatieleervermogen, waarbij een positief verband een afname van rolstress en een toename of verbetering van het organisatieleervermogen inhoudt en een negatief verband het tegenovergestelde.

Op basis van deze onderzoeksresultaten is te concluderen dat er een directe relatie is tussen rolstress ervaren door middenmanagers in een verandercontext en het organisatieleervermogen. Deze relatie is zowel positief als negatief. Het ervaren van rolstress bij middenmanagers werkt belemmerd of bevorderend voor het organisatieleervermogen. Het organisatieleervermogen kan rolstress verminderen of doen toenemen.

5.2. Discussie

Allereerst wordt in deze paragraaf ingegaan op de beperkingen van het onderzoek in paragraaf 5.2.1. Dan wordt duidelijk gemaakt hoe de onderzoeksresultaten bijdragen aan de wetenschappelijke literatuur in paragraaf 5.2.2. Ten slotte wordt een analyse gemaakt van de resultaten in relatie tot theoretische bevindingen uit hoofdstuk 2 in paragraaf 5.2.3.

5.2.1. Beperkingen van het onderzoek

In de paragraaf wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek. Daarvoor wordt allereerst ingegaan op de betrouwbaarheid, dan op de validiteit. De rol van de onderzoeker wordt hierin meegenomen.

Betrouwbaarheid: Statistisch gezien gaat betrouwbaarheid over de nauwkeurigheid van de verrichtte metingen. Aangezien dit een kwalitatief onderzoek is kan niet zozeer gesproken worden over nauwkeurigheid van meting, echter wel over het feit of de resultaten overeenkomen met de werkelijkheid. Dat brengt een volgend lastig punt met zich mee: in dit onderzoek staat de beleving en ervaring van de middenmanager centraal. Deze beleving is altijd voor een deel subjectief en in die zin kan voor *werkelijkheid* alleen de persoonlijke beleving zoals die is ervaren door de middenmanager als uitgangspunt genomen worden. Dat is dus een subjectieve en geen objectieve werkelijkheid. Er is geprobeerd deze subjectieve werkelijkheid wel enigszins te objectiveren door literatuur als uitgangspunt te nemen voor het opstellen van het onderzoeksplan en de gebruikte vragenlijsten.

Betrouwbaarheid geeft ook de maat aan waarin metingen vrij zijn van toevallige factoren. Voor kwalitatief onderzoek is dit eigenlijk juist een aspect waar men als onderzoeker voor open staat in het verkennen van verbanden. Naarmate meer respondenten wordt gevraagd naar een bepaalde relatie en ze geven bijna allen aan dat er een verband is (98 % uit 63), dan wordt de kans dat de antwoorden afhankelijk zijn van toevallige factoren steeds kleiner. Concrete statistische bevestiging hiervan is er echter nog niet.

Alle gegevens in dit onderzoek zijn inzichtelijk door middel van de resultaten en verslaglegging van interviews en analyse daarvan in de bijlagen. De gegevens zijn controleerbaar in de zin dat benaderde respondenten nogmaals gevraagd zou kunnen worden naar de gegeven antwoorden en de wijze waarop men er nu tegenaan kijkt. Garantie dat zij dezelfde antwoorden zullen geven is er echter niet.

Procedureel is een duidelijk stappenplan m.b.t. het afnemen, uitschrijven en analyseren uniform doorlopen. Er is altijd terugkoppeling gevraagd van de respondent voordat is begonnen met analyse. Interviews zijn opgenomen en compleet uitgeschreven om initieel geen belangrijke data uit te sluiten van analyse. Vanwege de onervarenheid van de onderzoeker is de omissie opgetreden dat niet altijd exact dezelfde vragen zijn gesteld aan alle middenmanagers. Hier zitten kleine verschillen in waardoor de kans op toevalligheden mogelijk toeneemt. Ook zijn niet alle vragen uit de gebruikte wetenschappelijke vragenlijsten een- op- een overgenomen omdat het interview anders te omvangrijk zou worden. Hiervoor zijn wel concessies voor de betrouwbaarheid gedaan omdat de geteste vragenlijsten dus niet exact overeenkomen met de gebruikte vragenlijst voor het interview.

Validiteit: Met betrekking tot externe geldigheid moet er een gelijksoortige situatie zijn om de conclusies te kunnen extrapoleren: de organisatie verandercontext moet rolstress

veroorzaken bij het middenmanagement. Kanttekening bij dit onderzoek is dat het slechts gaat om een enkele case binnen Defensie. Ook zijn de interviews afgenomen bij een relatief kleine groep middenmanagers. Conclusies zijn dus niet zonder meer overdraagbaar op elke situatie waarbij middenmanagers rolstress ervaren tijdens organisatieverandering. Ook is de vraag of dat bij organisaties met een soortgelijke doel- en taakstelling moet gebeuren of dat dit bij elk type organisatie mogelijk is. Dat zal nog bevestigd moeten worden door aanvullend onderzoek.

Met betrekking tot instrumentele geldigheid heeft de triangulatiemethode er voor het onderwerp rolstress bijgedragen aan een concretere bevestiging. Door eerst de organisatiecontext te bestuderen met behulp van documentstudie en daarin naar aanwijzingen te zoeken die rolstress kunnen veroorzaken, zijn die aanwijzingen bevestigd met behulp van literatuurstudie. Door middel van interviews is rolstress concreet aangetoond omdat resultaten steeds in dezelfde richting wijzen (convergentie).

Voor analyse van data uit interviews is datareductie toegepast. Uitgangssituatie was steeds het compleet uitgeschreven interview op basis van het opgenomen gesprek. Datareductie heeft plaatsgevonden op basis van samenvattingen van elk antwoord op elke vraag van elk interview. De begrippen uit het conceptueel model zijn daarbij leidend geweest. Het is niet uit te sluiten dat ook informatie is weg gefilterd die van belang had kunnen zijn. Door te kijken naar de gemeenschappelijkheid van de antwoorden bleek in de meeste gevallen een uitleg waarbij rolstress van invloed was op organisatieleervermogen of andersom. Hier zijn dus ook de resultaten op gebaseerd.

Er is gebleken dat van de 88 vragen die betrekking hadden op de relatie tussen rolstress en organisatieleervermogen, er 63 bruikbaar waren voor het onderzoeken van dat verband. De onbruikbaarheid was voornamelijk te wijten aan het feit dat begrippen verkeerd zijn begrepen en antwoorden niet volledig waren. Dat kan beter door bij een onbevredigend antwoord door te vragen en zonodig nadere uitleg te geven. Gezien de onervarenheid van de onderzoeker op dit gebied is dat te laat onderkend.

Ook kan het in rol van onderzoeker lastig zijn om objectief te blijven en om bij de analyse en interpretatie van gegevens niet door het eigen referentiekader in een bepaalde richting te worden geduwd. Uitkomst van resultaten kan daardoor mogelijk anders zijn dan daadwerkelijk waargenomen is.

5.2.2. Bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur

De bijdragen van dit onderzoek aan de wetenschappelijke literatuur is een aantal hypothesen die in aanvullend onderzoek getoetst moeten worden. Het gaat om de volgende hypothesen die betrekking hebben op het middenmanagement in een verandercontext:

H1: Rolstress heeft een direct positief verband met de componenten van het organisatieleervermogen.

H2: Rolstress heeft een direct negatief verband met de componenten van het organisatieleervermogen.

H3: De componenten van het organisatieleervermogen hebben een direct positief verband met rolstress.

H4: De componenten van het organisatieleervermogen hebben een direct negatief verband met rolstress.

Hierbij kan nog een onderscheid worden gemaakt in de vormen van rolstress: rolambigüiteit, rolconflict en roloverbelasting. Voor het organisatieleervermogen moet onderscheid gemaakt worden in de verschillende componenten, omdat de huidige gevalideerde vragenlijsten hier ook een onderscheid in maken. In de resultaten wordt zowel over een positief als negatief effect gesproken. Daarom wordt voorgesteld beide effecten nader te onderzoeken.

5.2.3. Analyse van resultaten in relatie tot bevindingen uit literatuur

In relatie tot het eerdergenoemde "Integrative model of organisational learning" (figuur 3) van Gnyawali en Stewart (2003) lijkt er een parallel te zijn met de resultaten uit dit onderzoek. De aanname dat de perceptie van meerstemmigheid en de perceptie van onzekerheid in de omgeving gelijkenis vertoont met respectievelijk rolconflict en rolambigüiteit en dat de informatieve of interactieve leermodus gelijkenis vertoont met het organisatieleervermogen is mogelijk terecht. In dit model is er namelijk ook een direct verband tussen "perceptie van de omgeving" en "leermodus van de organisatie". Op basis van dit onderzoek kan kwalitatieve en kwantitatieve roloverbelasting worden toegevoegd aan "perceptie van de omgeving", in de zin dat het werk als teveel of te moeilijk wordt ervaren.

De leermodus van de organisatie wordt ingedeeld in een informatieve en interactieve modus van leren, waarbij de informatieve modus de systematische, structurele processen zijn die een organisatie gebruikt om informatie te verzamelen, analyseren en distribueren. Volgens deze definitie kan een parallel gezocht worden met de componenten van het organisatieleervermogen uit het conceptueel model, waarbij kennisoverdracht en het hebben van een helder doel en heldere missie binnen deze definitie vallen.

De interactieve modus is gedefinieerd als de systematische, sociale processen die de organisatie gebruikt om gedeeld begrip te vormen van acties en interacties van individuen en eenheden van die organisatie. Volgens deze definitie is er grote gelijkenis met de andere componenten van het organisatieleervermogen uit het conceptueel model, namelijk: experimenteren, risico nemen, interactie met de externe omgeving, participatieve besluitvorming, leiderschap en samenwerking.

Bovenstaande sluit aan bij standpunten van Antonacopoulou en Chiva (2007). Ook zij beweren dat vormen van conflict of spanning randvoorwaardelijk zijn voor de organisatie om te leren. Relaties tussen actoren worden gevoed door intenties die "in" tensie kunnen zijn. Leren brengt attentie naar specifieke mogelijkheden om te veranderen. Spanning, rolstress en leren kunnen volgens de opvattingen van Antonacopoulou en Chiva (2007) niet los van elkaar worden gezien.

Aangezien de bevindingen uit het onderzoek sterke gelijkenissen vertonen met genoemde literatuur, is het mogelijk om het conceptueel model te integreren in het model van Gnyawali en Stewart. Dit model is houdbaar tot vervolgonderzoek de genoemde hypothesen kan bevestiging of verwerpen, zie figuur 6.



Figuur 6: Integratie van rolstress en organisatieleervermogen in organisatieleren.

5.3. Aanbevelingen

In deze paragraaf worden relevante praktische implicaties gegeven die volgen uit de resultaten van het onderzoek in subparagraaf 5.3.1. Afsluitend wordt aangegeven in hoeverre de resultaten en beperkingen aanleiding geven tot het doen van vervolgonderzoek in subparagraaf 5.3.2.

5.3.1. Relevante praktische implicaties

Wanneer gevonden resultaten overeenkomen met de praktijk, is rolstress een fenomeen dat randvoorwaardelijk is om de organisatie in staat te stellen om te leren. Wanneer de organisatie in staat is om te leren en als gevolg daarvan verandert, gaat dit automatisch gepaard met een bepaalde vorm van rolstress op middenmanagementniveau. Gezien de huidige complexe omgeving waarin organisaties steeds blijven veranderen kan het (midden)management hier rekening mee houden. Het hogere management kan deze kennis integreren in haar strategie om middenmanagers te ontwikkelen en positioneren en de effectiviteit van de organisatie te verhogen. Op die manier kan deze studie, die voornamelijk is gebaseerd op academische uitgangspunten uit "organisational learning", worden gebruikt voor de praktische invulling van een "learning organisation".

Analyse van de componenten van het organisatieleervermogen en rolstress vormt een kompas om acties te bepalen. Door deze waarden in de organisatie te blijven bewaken en als randvoorwaardelijk te beschouwen om te kunnen ontwikkelen, kan er actief op gestuurd worden. Een betere bewustwording van rolstress bij de middenmanager en de relatie met het organisatieleervermogen, kan ervoor zorgen dat middenmanagers zelf beter in staat zijn op hun niveau te sturen. Men is dan beter in staat om de componenten van organisatieleervermogen proactief te gebruiken om rolstress te reduceren en de organisatie in staat te stellen om te leren.

Ook hoeft rolstress minder tot persoonlijke stress te leiden, als bekend is dat het waarschijnlijk optreedt als een organisatie verandert. Men hoeft het dan niet te zien als persoonlijk falen, maar meer als een "bijproduct" van organisatieverandering wat overgaat of vermindert wanneer de organisatie een stabielere fase ingaat. Dit kan bijdragen aan een positieve werkbeleving door het in perspectief kunnen plaatsen van situaties met rolstress. Ook treden negatieve gevolgen van rolstress dan mogelijk minder

op, zoals verzuim en de neiging om de organisatie te verlaten. Dit komt de efficiëntie en effectiviteit van een onderneming ten goede.

5.3.2. Aanleiding voor vervolgonderzoek

De resultaten en beperkingen van dit onderzoek geven op de volgende wijze aanleiding tot vervolgonderzoek. Allereerst is het van belang dat de ontwikkelde hypothesen getoetst worden. Hiervoor wordt kwantitatief onderzoek aanbevolen zodat op grotere schaal (representatief aantal middenmanagers) statistisch onderbouwd kan worden welke hypothesen aan te nemen of te verwerpen zijn en of het vernieuwde conceptueel model houdbaar is. De belangrijkste randvoorwaarde daarbij is dat dit onderzoek plaatsvindt in een soortgelijke veranderende organisatiecontext die aanleiding geeft tot het ervaren van rolstress op middenmanagementniveau. Kanttekening is dat in vervolgonderzoek de invloed van modererende variabelen en antecedenten meegenomen wordt. Het is van belang hier een gevalideerde vragenlijst voor te ontwikkelen.

Wanneer dit heeft plaatsgevonden kan een soortgelijk onderzoek plaatsvinden bij verschillende typen organisaties, zowel in doel- en taakstelling als in structuur en omvang, om te bepalen of dit van invloed is op de relatie tussen rolstress en organisatieleervermogen. Als dit kan worden uitgesloten is het al dan niet mogelijk te extrapoleren naar de gehele populatie.

Daarnaast kan aanvullend onderzoek in een geïsoleerde context dieper ingaan op hoe sterk het verband is tussen rolstress en organisatieleervermogen en wat het precieze effect is van verandering van de ene variabele op de andere. Met die gegevens is het mogelijk om rolstress en de componenten van het organisatieleervermogen als actief sturingsmechanisme te gebruiken. Ook hier zal nog een meetinstrument voor ontwikkeld moeten worden.

Ook kan in een omvangrijker onderzoek de relatie met de verschillende leertypen in het conceptueel model verder onderzocht worden. Indien het toetsen van de gevormde hypothesen een uitsluitsel kan geven over de relatie tussen rolstress en het organisatieleervermogen, is het wellicht ook mogelijk om te bepalen in hoeverre het toepassen van een bepaald leertype van invloed is op het ervaren van rolstress. Dit kan begrip opleveren waardoor organisaties mogelijk beter te besturen zijn.

Een laatste aanbeveling is om in aanvullend onderzoek specifiek onderscheid te maken tussen de verschillende vormen van rolstress en de componenten van het organisatieleervermogen. Daarbij moet dan de kracht van deze relaties worden onderzocht zodat duidelijk wordt waar organisaties hun prioriteiten het best kunnen leggen bij bepaalde problematiek.

Literatuurverwijzingen

- Alexander L.D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long range planning*, Vol. 18, No. 3, p. 91-97.
- Anacopoulou E. Chiva R., (2007). The Social Complexity of Organisational learning: The dynamics of learning and organizing. *Management Learning*, Vol. 38, No. 3, p. 277-295.
- Argyris C., & Schön D. (1978) Organizational learning: A theory of action perspective. *Personnel Psychology*, Vol. 31 No. 4, p. 956-957.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 1, p. 69-83.
- Burger Y.D., van Staveren A. (2002). Veranderkundige competenties van interim-managers: Het belang van context en rolopvatting. *Management en Organisatie*, Jrg. 56, nr. 1, p. 52-64.
- Bryant M. & Stensaker I. (2011), The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change. *Journal of change management*, Vol. 11, No. 3, p. 353-373.
- Burnes B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: Back to the future?, *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, p. 309-325.
- Caldwell R. (2003): Models of Change Agency: A fourfold classification. *British Journal of Management*, Vol. 14, 131-142.
- Campbell T.T. (2013), Organisational Behaviour and HRM. *The Learning Organisation*, Vol. 20 No. 3, p. 240-258.
- Carney M. (2006) Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery? *Journal of Nursing Management* Vol. 14, No. 1, p. 23-33.
- Caughron J.J. & Mumford M.D. (2011) Embedded leadership: How do a leader's superiors impact middle-management performance? *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 No. 23, p. 342-352.
- Chiva R., Alegre J., Lapiedra R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability among the workforce. *International Journal of Manpower*. Vol. 28, No. 3/4, p. 224 – 242.
- Conway E. & Monks K. (2011). Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal* Vol. 21, No. 2, p. 190-203.
- Costanzo L.A. & Tzoumpa V. (2008). Enhancing organisational learning in teams: Has the middle manager got a role? *Team Performance Management* Vol. 14, No. 3/4, p. 146-164.
- Crossan M.M. & Lane H.W. (1999). An organisational learning framework. From intuition to institution. *Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 3, p. 522 -537.
- Currie G. & Procter S.J. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies* Vol. 42, No.7, p. 1325-1356.
- Currie G. & Procter S.J. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, No. 3, p. 53-69.
- Davis A. (1951). Intelligence and cultural differences. A study of cultural learning and problem solving. *Cultural Psychology*.
- Dibella A.J. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management*.

- Emster von G.R. & Harrison A.A. (1998). Role ambiguity, spheres of control, burnout and work-related attitudes of teleservice professionals. *Journal of Social Behavior & Personality*. Vol. 13, No. 2, p. 375-385.
- Floyd S.W. & Wooldridge B. (1997). Middle Management's strategic influence and organizational performance. *Journal of management Studies*, Vol. 34, No. 3, p. 465-485.
- Floyd S.W. & Wooldridge B. (1992). Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 1, p. 153-167.
- Fried Y., Ben-David H. A., Tiegs, R. B., Avital N. & Yeverechyahu, U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, No. 1, p. 19-27.
- Fried Y., Tiegs R.B., Robert B. (1995). Supervisors role conflict and role ambiguity differential relations with performance ratings of subordinates and the moderating effect of screening ability. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 80 No. 2, p 282-291.
- Giangreco A. & Peccei R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *Human Resource Management* Vol. 16, No. 10, p. 1812-1829.
- Gilbert C., de Winne S., Sels L. (2011). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review* Vol. 40, No. 5, p. 549-469.
- Gnyawali D.R., Stewart A.C. (2003). A contingency perspective on Organisational Learning. Integrating environmental context, Organisational learning processes and types of learning. *Management Learning*. Vol 34, No. 1, p. 63 -89.
- Goh S., Richards G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organisations. *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5, p. 575-583.
- Higgs M. & Rowland D. (2000). Building change leadership capability: The quest for change competence. *Journal of Change Management*, Vol. 1, No. 2, p. 116-130.
- Hope O. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving, *Journal of Change Management*, Vol. 10, No. 2, p. 195-215.
- Hult G.T.M., Ferrel O.C. (1997). A global learning organization structure and market information processing. *Journal of Business Research*. Vol. 40, No. 2, p. 155-166.
- Huy, Q.N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers: *Administrative Science Quarterly*, Vol. No. 47, p. 31-69.
- Huy, Q.N. (2001), In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, p. 72-81.
- Jackson D. & Humble J. (1997). Middle Managers: New Purpose, New Directions. *Journal of Management Development* Vol. 13, No. 3, p. 15-21.
- Jackson S.E. & Schuler R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organisational Behaviour and Human decision processes*. Vol. 36, No. 1, p. 16-78.
- Jerez-Gomez P. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*. Vol. 58, No. 6, p. 715-725.
- Klagge J. (1998). Self-perceived development needs of today's middle managers. *Journal of Management Development*. Vol. 17, No. 7, p. 481-491.
- Klagge J. (1998). The empowerment squeeze – views from the middle management position. *Journal of Management Development* Vol. 17, No. 8, p. 548-558.
- Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D. & Rosenthal R.A. (1964), *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York: Wiley.

- Lopopolo R.B. (2002). The relationship of role-related variables to job satisfaction and commitment to the organization in a restructured hospital environment. *Physical Therapy*. Vol. 82, No. 10, p. 984-999.
- Mantere S. (2008). Role expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies* Vol. 45, No.2, p. 294-316.
- McConville T. & Holden L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review* Vol. 28 No. 5/6, p. 406-424.
- Nasim S. (2011): Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change, *Journal of Change Management*, Vol. 11, No. 2, p. 185-206.
- Nielsen K. & Cleal B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors, *The Leadership Quarterly* Vol. 22, No. 2, p. 344-352.
- Nonaka I., Byosiore P., Borucki C.C., Konno N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*. Vol. 3, No. 4, p. 337-351.
- Nutt P.C. (2008). Investigating the success of decision making processes. *Journal of Management Studies*. Vol. 45, No 2, p 425-455.
- Nutt P.C. (1998). Leverage, resistance and the success of implementation approaches: *Journal of Management Studies*. Vol. 35, No. 2, p. 213-240.
- Oswick C. (2001). Organizational discourse: Key contributions and challenges. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 31, No. 3, p. 5-24.
- Parker S.K., Sprigg C.A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 6, p. 925-936.
- Raelin J. & C. G. Cataldo (2011). Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change, *Journal of Change Management*, Vol. 11, No. 4, p. 481-507.
- Rizzo J.R., House R.J. & Lirtzman S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 15, No. 2, p. 150-163.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day, *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 7, p. 1413-1441.
- Rune T. B. (2005): Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4, p. 369-380.
- Saunders (2011). Methoden en technieken van onderzoek (5de druk). Pearson Benelux BV.
- Savelsbergh C., Gevers J.M.P., van der Heijden I.J.M., Poell R.F. (2012). Team role stress: Relationships with team learning and Performance in project teams. *Group and Organisation Management*. Vol. 37, No. 1, p. 67-100.
- Spector P.E., Bruck C.S., Allen T.D. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: a finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 60, No. 3, p. 336-353.
- Stoker G. & Janka I. (2006), Leading middle management: consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers: *Journal of General Management*, Vol. 32, No. 1, p. 31-42.
- Sun P.Y.T & Anderson M.H. (2012). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity, *Management Learning*, Vol. No. 43, No. 1, p. 25-51.

- Todnem R. (2005). Organisational Change Management: A critical review. *Journal of Change Management*. Vol. 5, No 4, 369-380.
- Ven A.H. & Poole M.S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, Vol. 26, No. 9, p. 1377-1404.
- Wooldridge B., Schmid T. & Floyd S.W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management* Vol. 34, No. 6, p. 1190-1221.

Documentstudie

- John F. Kennedy, president USA (1917-1963).
- Kwestie van doorpakken: Projectteam SAP Bedrijfsvoering (2013).
- Managementsamenvatting voorschrift processenmanagement materieellogistiek (2013).
- Nulmeting PMM- organisatie CDC (2013).
- Notitie Processenmanagement Defensie (2013).
- Secretaris- Generaal Aanwijzing (A971), Processenmanagement (2011).
- Tao Te Ching, chapter 42.

Afkortingenlijst

ADD:	Audit Dienst Defensie
AO:	Administratieve Organisatie,
ARBO:	Arbidsomstandigheden
ATB:	Aanvraag Tot Behoefttevervulling
BBSKL:	Bedrijs Besturing Systeem Koninklijke Landmacht
BIK:	Bedrijsvoering Informatievoorziening en Kwaliteit
BO:	Bedrijsvoeringoverleg
BV:	Bedrijsvoering
C:	Commandant
CCIRS:	Controlled Cryptographic Information and Registration System
CDC:	Commando Diensten Centra
CLAS:	Commando Landstrijdkrachten
CMH:	Centraal Militair Hospitaal
CPM:	Coördinerend Proces Manager
CZSK:	Commando Zeestrijdkrachten
DB:	Departementaal Beraad
DBBO:	Defensie Bewaking- en Beveiligingsorganisatie
DF&L:	Divisie Facilitair en Logistiek
DGO:	Defensie Gezondheidszorg Organisatie
DMO:	Defensie Materieel Organisatie
DO:	Defensieonderdeel
DPOD:	Divisie Personeel en Organisatie Defensie
DRP:	Defensie Reorganisatieplan
DV&B:	Divisie Vastgoed en Beveiliging
DVD:	Defensie Vastgoed Dienst
DVVO:	Defensie Verkeer- en Vervoer Organisatie
E2E:	End to End
ERP:	Enterprise Resource Planning
FINAD:	Financiële Administratie
GB0:	Gegevens Beheer Organisatie
HALO:	High Altitude Low Opening
HBO:	Hoger Beroepsonderwijs
HDBV:	Hoofddirectie Bedrijsvoering
HDFC:	Hoofddirectie Financiën en Control
IAS:	Interne Autorisatie Staat
IDGO:	Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen
IV:	Informatievoorziening
JIVC:	Joint Informatie Voorzieningscommando
KCT:	Korps Commandotroepen
KMAR:	Koninklijke Marechaussee
KU:	Keyuser
MatLog:	Materieellogistiek
MGLC:	Militair Geneeskundig Logistiek Centrum
MKM:	Monitor Kwaliteit Materieelbeheer
MT:	Management Team
NAVO:	Noord Atlantische Verdragsorganisatie
NLDA:	Nederlandse Defensieacademie
OG&K:	Ondersteuningsgroep & Kabinet
OLC:	Organisational Learning Capability
OPCO:	Operationeel Commando
OTCO:	Opleiding- en Trainingscommando
PM:	Procesmanager
PME:	Procesmodel Eigenaar
PMH:	Procesmodel Houder
PMM:	Processen Model Management

P&O:	Personeel en Organisatie
PVA:	Projecten Verwerven Afstoten
RFC:	Request For Change
RVD:	Rijk Vastgoed Dienst
SAP:	Systemen Anwendungen Produkten
SARS:	Small Arms Registration System
SGA 971:	Secretaris- Generaal Aanwijzing 971 Processenmanagement
SPEER:	Strategic Process and ERP Enabled Re-engineering
SU:	Superuser
SZVK:	Stichting Ziektekosten Verzekering Krijgsmacht
UMC:	Universitair Medisch Centrum
VRP:	Voorlopig Reorganisatieplan
WMS:	Warehouse Management System

